

*Le livre du séminaire*

# GÉRER

## UNE AIRE PROTÉGÉE

Guide pratique d'administration  
pour les responsables d'aires protégées

PATRICK GEORGES

Professeur de Management

PATRICK TRIPLET

Directeur de Réserve naturelle nationale

ÉDITIONS

FONDATION POUR UNE NOUVELLE ÉCONOMIE / EARTH CHALLENGE

ISBN : 978-2-9601085-0-7

© Patrick Georges, 2010

*Le livre du séminaire*

# **Gérer une aire protégée**

*Guide pratique d'administration  
pour les responsables d'aires protégées*

PATRICK GEORGES  
*Professeur de Management*

PATRICK TRIPLET  
*Directeur de Réserve naturelle nationale*

ÉDITIONS  
FONDATION POUR UNE NOUVELLE ÉCONOMIE / EARTH CHALLENGE

Augmenter vos moyens au bénéfice de la nature. Augmenter vos surfaces protégées. Ce guide pratique et ce cours sont destinés aux responsables des aires protégées.

Ils sont conçus pour leur permettre d'utiliser simplement les méthodes les plus efficaces d'administration et de gestion moderne, au bénéfice de la nature.

Ils expliquent les meilleurs outils de gestion administrative : communication, finance, opérations, ressources humaines... adaptés à la spécificité des AP.

Ils permettent aux conservateurs, naturalistes, biologistes et autres scientifiques de mieux définir et d'atteindre leurs objectifs grâce à des outils simples, bien connus des administrateurs professionnels.

Une gestion active et moderne vous aidera à maintenir ou à augmenter vos moyens, malgré les financements publics qui stagnent ou diminuent avec les déficits publics.

« ... Il est regrettable que les aires protégées soient moins strictement, moins professionnellement administrées que les entreprises commerciales. Si une entreprise commerciale n'augmente pas ses performances chaque année, personne ne va en souffrir. Par contre, dans le domaine urgent et critique du sauvetage de la nature, une administration professionnelle est vitale... »

AL GORE



## Sommaire

---

### **Étape 1.**

Satisfaire les bénéficiaires, les publics et les parties prenantes : espèces, habitats, apporteurs de fonds, visiteurs, scientifiques et populations locales. Élargir les publics pour obtenir plus de moyens et d'adhésions à vos valeurs.

Méthode 1. Quelle est votre stratégie ? Le plan stratégique.

Méthode 2. Définir les besoins et les moyens. Comment connaître les besoins de votre environnement administratif et économique ? En langage économique et administratif : l'étude de marché.

Méthode 3. La distribution des moyens. Comment satisfaire vos très différentes « parties prenantes » ? La segmentation des publics et des bénéficiaires.

Méthode 4. Pourquoi vouloir être le leader d'un domaine ? En langage économique et administratif : les parts de marché.

Méthode 5. La recherche de fonds. Se fixer des objectifs d'augmentation des moyens. En langage économique et administratif : le plan marketing.

Méthode 6. Soigner son message, sa publicité et faire une marque de son organisation. Le plan de communication.

Méthode 7. Mesurer et améliorer la satisfaction des parties prenantes et des bénéficiaires. L'enquête de satisfaction.

Méthode 8. Étendre son influence. Les alliances, partenariats et réseaux.

Méthode 9. La recherche de nouvelles sources de moyens. Augmenter ses revenus. Le développement de nouveaux produits et services.

Méthode 10. Se comparer pour progresser. La gestion par comparaison.

## **Étape 2.**

Organiser les opérations. Allouer les ressources.

Méthode 11. Améliorer la diffusion des résultats. En langage économique et administratif : augmenter les activités de « promotion ».

Méthode 12. Réduire les coûts et délais inutiles à qualité égale. Gérer par les processus.

Méthode 13. Réussir ses projets. La gestion par les projets.

Méthode 14. Réduire les coûts inutiles et les gaspillages. La gestion par les coûts.

Méthode 15. Ajuster la flexibilité à celle de la nature. L'organisation flexible.

Méthode 16. Savoir tout ce que l'on sait. La gestion du savoir.

Méthode 17. Réduire les délais et stocks inutiles. La chaîne logistique.

## **Étape 3.**

Déléguer les opérations. Gérer les collaborateurs et les fournisseurs  
Faire faire les opérations. Gérer les ressources humaines et informatiques.

Méthode 18. Organiser une équipe efficace. La gestion par les équipes.

Méthode 19. Mieux s'organiser. L'organisation personnelle du responsable.

Méthode 20. Augmenter les responsabilités des personnes. La gestion par délégation et par responsabilisation.

Méthode 21. Améliorer la satisfaction des employés. La mesure de satisfaction du personnel.



Méthode 22. Virtualiser et agrandir son organisation. Faire faire par les plus professionnels du domaine. La gestion par sous-traitance.

Méthode 23. Utiliser les technologies modernes. Faire faire par les machines. La gestion par automatisation.

#### **Étape 4.**

Gérer, contrôler puis corriger les résultats. Contrôler la gestion, la rentabilisation environnementale et les finances.

Méthode 24. Améliorer les résultats. La gestion par objectifs.

Méthode 25. Investir, prendre des risques. La gestion par l'innovation.

Méthode 26. Les indicateurs de performances. La gestion par la transparence.

Méthode 27. Mettre ses moyens là où ils sont les plus bénéfiques. Le budget et la comptabilité analytique.

Méthode 28. Mesurer et améliorer le « Retour sur ressource critique ». La gestion par la productivité et la rentabilité environnementale.

Méthode 29. Remplacer les budgets par des plans de gestion. Le plan de gestion moderne.

Méthode 30. Abandonner régulièrement certaines des activités les moins bénéfiques pour la nature. L'abandon de tâches.

Méthode 31. Restructurer son l'organisation pour plus d'efficacité. La structure de l'organisation.

Méthode 32. Prendre des décisions en étant bien informé. La gestion par les équilibres financiers.

Méthode 33. Assurer l'atteinte de ses objectifs. Les tableaux de bord.



# Introduction

- À qui s'adressent ce cours et ce livre ? ..... 13
- Qu'est-ce que le cours « Gérer une AP » ? ..... 14
- Qui sont les auteurs ? ..... 17
- Les questions que vous pourriez vous poser  
avant de commencer ..... 18
- Comment choisir la méthode à appliquer  
en priorité dans votre AP ..... 20
- Comment sont organisés les 33 chapitres ? ..... 21
- Remerciements ..... 23
- Avertissement ..... 24
- Pourquoi vouloir faire évoluer la gestion de votre AP ? ..... 27



## À qui s'adressent ce cours et ce livre ?

---

Il s'agit d'un enseignement de gestion administrative et économique, à l'exclusion de la gestion scientifique et écologique, pour responsables et gestionnaires de :

- Réserves naturelles nationales et régionales.
- Parcs nationaux.
- Parcs naturels régionaux.
- Propriétés du Conservatoire du littoral.
- Réserves de chasse.
- Grands sites naturels.
- Sites du Patrimoine mondial de l'Unesco.
- Réserves de biosphère.

Et tous les autres espaces naturels bénéficiant d'une protection de la nature.

Le livre et le cours sont rédigés par et pour les personnes ayant en charge un territoire important pour la nature :

- Biologistes.
- Naturalistes.
- Ornithologues.
- Écologistes.
- Spécialistes environnementaux.
- Ingénieurs.
- Chasseurs.
- Agriculteurs.

## **Qu'est-ce que le cours de deux jours pour les responsables d'aires protégées ?**

---

C'est un cours intensif d'administration pour mieux gérer une aire protégée, pour apprendre les meilleures méthodes d'administration au service de la nature.

La formation des conservateurs, directeurs, agents responsables, scientifiques... y est double.

1. La préparation personnelle à occuper un poste de responsabilité :

- Résistance au stress : santé physique, mentale...
- Leadership : gestion d'équipe, communication...
- Organisation personnelle : gestion du temps, des informations, des opérations...
- Prise de décision : gestion des objectifs et des plans, projets, stratégie, contrôle...

2. Le cours de gestion. Le contenu du cours est celui de ce livre :

- Stratégie adaptée aux AP.
- Communication adapté aux AP.
- Production adaptée aux AP.
- Gestion des ressources humaines adaptée aux AP.
- Finances adaptées aux AP.
- Contrôle de gestion adapté aux AP.

Le programme comprend trois composants

1. Un cours de deux jours
2. Ce livre en référence
3. Un logiciel de gestion d'aire protégée

C'est un cours de gestion administrative et économique, à l'exclusion de la gestion scientifique et écologique.

L'objectif du programme est simple et clair. Mieux protéger la nature, en augmentant les moyens et l'efficacité des responsables d'AP, par

l'utilisation des méthodes d'administration moderne : stratégie, marketing, contrôle de gestion, processus...

Le contenu est structuré. Les méthodes d'administration les plus simples et les plus utiles à de très petites organisations non commerciales, scientifiques et naturalistes, sont expliquées une à une, avec des suggestions d'applications potentielles dans les aires protégées.

Les préoccupations adressées par ce cours sont celles des responsables d'AP :

- Manque de moyens.
- Surfaces protégées trop petites.
- Retard des projets.
- Dépenses peu bénéfiques à la nature.
- Efficacité améliorable des personnes et des équipes.
- Processus peu précis.
- Publics trop restreints.

La méthode d'enseignement est interactive et basée sur des cas vécus.

A. L'explication de la méthode :

1. Qu'est-ce que c'est ?
2. Quand l'utiliser ?
3. Comment commencer ?
4. Quelles seront les difficultés ?

B. Les exercices pratiques :

Comment pourriez-vous appliquer cette méthode dans votre AP ?

C. Les études de cas de vos collègues :

- Augmenter ses moyens.
- Augmenter ses surfaces protégées.
- Élargir son public.
- Augmenter le nombre de publications scientifiques référencées.
- Obtenir ou améliorer une reconnaissance officielle, un classement.

Un exemple d'exercice pratique : obtenir plus de moyens :

- Trouver des bénévoles.
- Trouver des mécènes privés.
- Trouver des mécènes d'entreprise.
- Trouver des organismes européens apporteurs de moyens.
- Rédiger un dossier qui emporte leur conviction.

Un exemple d'exercice pratique : obtenir plus de surface sous gestion :

- Donation de surface par le privé ou le public.
- Contrat de gestion protective de territoire.
- Rédiger et faire signer les chartes de bonnes pratiques.

Un exemple d'exercice pratique : maitriser les modules du logiciel de gestion d'AP :

- Tableaux de bord sur base du plan de gestion.
- Suivi des projets et des processus.
- Plan financier analytique prévisionnel.
- Site web et savoir d'équipe.
- Organiser une base de réglementations.



## Qui sont les auteurs ?

---

**Patrick Georges** enseigne le management des petites organisations publiques et privées depuis 15 ans dans trois hautes écoles et universités : HEC Paris Executive Education, Université de Bruxelles et Collège des Ingénieurs Paris.

Vous pouvez le contacter sur [pgeorges@arcadis.be](mailto:pgeorges@arcadis.be)

**Patrick Triplet** est écologue, directeur de la réserve naturelle nationale de la Baie de Somme depuis 1995. Après avoir obtenu son doctorat d'écologie en 1989 sur l'écologie des oiseaux en milieu estuarien, il a poursuivi ses travaux sur ces espèces tout en commençant à travailler dans différents pays francophones d'Afrique. Il est directeur de la réserve naturelle de la baie de Somme depuis 1995, et est l'actuel directeur du service milieux naturels du Syndicat mixte baie de Somme, grand littoral picard.

Son travail sur les aires protégées d'Europe et d'Afrique l'a conduit à coordonner la publication du premier manuel complet de gestion des aires protégées d'Afrique francophone. Il coordonne également le réseau international de suivi et de protection de la Spatule d'Europe et a à ce titre rédigé un plan d'actions international pour cette espèce.

Outre ses fonctions actuelles, il est également consultant pour l'UNESCO, la Convention de Ramsar et l'association Oiseaux Migrateurs du Paléarctique Occidental en matière de gestion des aires protégées en Afrique francophone. Il représente également la France au Groupe d'Évaluation Scientifique et Technique de la Convention de Ramsar.

Il a rédigé seul ou en collaboration plus de 200 articles scientifiques.

L'État français a reconnu son travail en l'élevant au grade de chevalier dans l'ordre national du Mérite.

## **Les questions que vous pourriez vous poser avant de commencer**

---

Vous pourriez analyser votre situation actuelle en répondant aux questions suivantes et faire un bilan de vos forces et faiblesses.

### **Avons-nous le budget adéquat et les moyens de nos ambitions ?**

Montant, stabilité, diversité des revenus...

### **Notre AP est-elle bien conçue et est-elle de taille idéale ?**

Superficie, corridors, périphérie, réseau, eau, air, sol, définition des limites...

### **Avons-nous le personnel adéquat ?**

Effectif, formation, motivation...

### **Nos plans sont-ils clairs ?**

Tableau de bord, plan stratégique, plan de communication, plan de gestion, plan de projets...

### **Quelle est notre qualité scientifique principale ?**

Recherches...

### **Quelle est notre qualité dans les interventions de restauration et de contrôle de la nature ?**

Lutte contre l'assèchement, lutte contre les espèces invasives...

### **Avons-nous les équipements adéquats ?**

Niveau, entretien...

### **Avons-nous les programmes éducatifs adéquats ?**

Panneaux, conférences, expositions, visites accompagnées...

### **Avons-nous de bonnes relations avec les populations, avec les bénéficiaires de nos actions ?**

Populations locales, autorités locales...

**Avons-nous le tourisme adéquat ?**

Équipements, programmes, commercialisation...

**La biodiversité est-elle optimale ?**

Les indices où nous sommes bons, ceux où nous devons encore nous améliorer...

**L'accessibilité à l'AP est-elle optimale ?**

Site web, chemins, parking, accueil...

**Le bénéfice économique et social est-il optimisé ?**

Revenus des agriculteurs, utilisation des chasseurs, prélèvements naturels...

**Avons-nous l'arsenal réglementaire nécessaire ?**

Lois publiques, règles biologiques et scientifiques de conservation, réglementation interne, forces de police...

## **Comment choisir la méthode à appliquer en priorité dans votre AP ?**

---

En commençant par votre préoccupation et en envisageant la méthode réputée pour le résoudre. Voici les problèmes les plus fréquents des gestionnaires. Quelle est votre priorité ? Décidez de votre problème prioritaire et engagez les étapes de la méthode connue pour corriger ce problème.

### **1. Problèmes d'évolution ?**

- Vous vous estimez trop petit ?
- Vous n'êtes pas assez connu, reconnu ?
- Vous manquez de moyens ?
- Vous n'obtenez pas les avancées prévues ?
- Vous n'êtes pas assez intégré à votre environnement ?

Envisagez les méthodes de l'étape 1 du sommaire.

### **2. Problèmes d'organisation ?**

- Vos projets sont souvent en retard ?
- Le travail administratif est trop lourd ?
- Vous ne vous conformez pas à certains règlements ?

Envisagez les méthodes de l'étape 2 du sommaire.

### **3. Problèmes de personnel ?**

- Votre personnel n'est pas assez motivé ?
- Il y a des conflits dans votre équipe ?
- Vous estimez parfois le travail mal fait ?
- Le personnel n'est pas assez sur le terrain ?

Envisagez les méthodes de l'étape 3 du sommaire.

### **4. Problèmes de gestion ?**

- Vous devez trop contrôler ?
- Vous avez trop de dépenses peu bénéfiques à vos clients ?
- Vous n'êtes pas suivi par le personnel ?
- Vous atteignez difficilement vos objectifs ?

Envisagez les méthodes de l'étape 4 du sommaire.

## **Comment sont organisés les 33 chapitres ?**

---

Pour chaque méthode, une même structure.

### **Section 1. La méthode adaptée aux AP**

#### 1.1. Les témoignages

Des interviews de responsables d'AP, pour ou contre la méthode.

#### 1.2. Que dit cette méthode ?

Comment appliquer cette méthode administrative à une AP ? Quelques exemples.

### **Section 2. La méthode en général**

Cette seconde section est destinée aux responsables d'AP qui s'intéressent à la gestion et qui veulent aller plus loin. La méthode y est décrite sans souci d'adaptation aux AP, sans changement de vocabulaire. Ils y trouveront des idées de meilleure gestion pour leur AP, s'ils éliminent toutes les recommandations inadaptées à leur type particulier d'AP, et si mentalement, ils traduisent « client » par « visiteur »...

#### 2. 1. Le résumé en une page

Pour vous dire en une minute si vous devez lire plus loin ce chapitre, si cette méthode s'adresse à votre situation, si elle est adaptable à votre situation.

#### 2.2. Que dit cette méthode ?

Pour comprendre la méthode et savoir l'utiliser. Pourquoi, quand est-elle utilisée ? Pour résoudre quelle situation ?

#### 2.3. Vos check-lists

- Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?
- Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?
- Quelles sont les étapes pour commencer ?

- Quels sont les bénéfices ?
- Quels sont les obstacles à surmonter ?
- Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?
- Pour aller plus loin. Les méthodes liées.
- N'allez pas trop loin.

## Remerciements

---

Ce cours et livre contiennent un grand nombre de témoignages de responsables d'AP, de réserves naturelles comme de parcs touristiques, de France comme de Suisse ou du Canada. Ces réponses à nos questions ont été recueillies par visites ou par téléphone, dans l'anonymat. Nous remercions tous ces témoins sans qui ce cours et ce livre n'auraient pu être possible.

Nous remercions Véronique Petit-Uzac, chef de projet aux Réserves naturelles de France pour ses conseils.

## Avertissement

---

Ce livre et ce cours utilisent un vocabulaire d'administration, différent du vôtre. Ils présentent une approche volontariste de croissance et d'amélioration constante qui peut ne pas faire partie de la culture de certains. Ce cours et ce livre pourraient être considérés comme provocateurs et politiquement incorrects par quelques uns.

L'administration moderne peut apporter à la nature :

1. Jusqu'à 30 % de moyens en plus par AP.
2. Jusqu'à 100 % de surfaces en plus sous protection, sous charte de bonne conduite avec les chasseurs, les agriculteurs, les sportifs... en quelques années.
3. Des indicateurs écologiques en progrès.

Mais demande de la part des responsables d'AP une discipline et une forte volonté pour :

1. Mesurer les performances, les résultats et pour atteindre des objectifs trimestriels.
2. Récompenser, de quelque manière que ce soit, au mérite.
3. Promouvoir ses résultats activement.
4. Suivre strictement des méthodes et des processus.
5. Contrôler la gestion administrative.
6. Utiliser les technologies modernes.
7. Travailler en réseaux et oser se comparer aux semblables.
8. Aller activement chercher de nouveaux moyens.

Pour bénéficier des méthodes de gestion, les non gestionnaires devraient comprendre le vocabulaire de la gestion et de l'administration.

Ils devraient accepter des objectifs ambitieux comme par exemple : Augmenter les moyens financiers de 10 % par an, augmenter les surfaces sous contrat de protection de 10 % par an, augmenter le nombre d'individus d'espèces protégées de 10 % par an...



Pour cela, il faut envisager une approche proactive :

- Promouvoir ses actions, « vendre ses résultats » pour obtenir plus de moyens pour la nature.
- Communiquer mieux, « faire sa publicité » pour obtenir plus de sensibilisation des publics.
- Réduire les gaspillages, les coûts inutiles, « réduire les dépenses » peu utiles à la nature.
- Se spécialiser dans un domaine « augmenter ses parts de marché » pour plus de surfaces protégées dans sa région.
- « Satisfaire les bénéficiaires et les divers parties prenantes » pour qu'ils vous donnent plus de moyens.
- « Gérer par objectifs » pour plus de qualité au bénéfice de la nature.
- « Mesurer les performances » pour plus de productivité des ressources allouées à la nature.

## **Le vocabulaire de l'administration**

« Parties prenantes » « bénéficiaires ». Ceux qui ont un besoin de vos services : visiteur, élu, agriculteur voisin...

« Autres demandeurs que vous auprès des mêmes publics et ap-porteurs de fonds »

Celui qui peut prétendre aux mêmes moyens que l'on vous alloue : des concurrents, que l'on aime ou pas le terme.

Sont vos « concurrents » tous les demandeurs de fonds publics et privés pour la protection de la nature : des organisations naturalistes non territoriales... jusqu'aux aides à l'isolation des bâtiments. Les fonds publics et privés pour la nature étant limités, ils vont aller soit à vos projets, à votre AP, soit aux projets d'autres conservateurs, en fonction de votre force de conviction.

« Promouvoir ses résultats, ses actions »

Offrir vos services à des parties prenantes

- Élargir son public.
- Convaincre des élus et les mécènes de vous donner plus de moyens.
- Attirer plus de scientifiques à faire des études sur votre territoire.
- Obtenir la participation active des populations locales à la protection de la nature.

### « Services »

Les produits, services et compétences que vous mettez à disposition des parties prenantes, qui répondent à leurs besoins.

- Les résultats de vos projets qui aident à la protection de la nature.
- Les publications d'études.
- Les résultats constatés de récession de menaces sur la nature sur votre territoire.
- Les visites guidées que vous organisez.
- Les conférences que vous présentez aux apporteurs de fonds.
- Les services de protection.
  - Augmentation du nombre d'individus protégés.
  - Augmentation du niveau de protection.
- Les services d'éducation.
  - Augmentation du volume de publications et de formations.
  - Augmentation du volume d'audiences et contacts.

### « Administration »

Organisation du travail. Gestion administrative. Nous parlons dans ce livre de la gestion administrative de l'organisation AP et non de la gestion scientifique de la nature pour laquelle les responsables des AP n'ont certainement aucune leçon à recevoir.

### **Ce livre est quelquefois écrit sur un ton provocateur et peu nuancé. N'oubliez donc jamais**

- Que votre AP est sans doute déjà bien gérée et très performante sans tout cela.
- Qu'on ne change pas une méthode qui gagne, la vôtre.
- Que personne n'utilise toutes ces méthodes à la fois, qu'il faut être très sélectif.
- Qu'il y a autre chose dans la gestion que la performance et la rentabilité. N'oubliez pas son bon côté : la convivialité, l'intuition... qui ne se mesurent pas.

## **Pourquoi vouloir faire évoluer la gestion de votre AP ?**

---

### **Les AP abordent trois grandes mutations administratives**

1. Une prise en compte plus importante des publics et des bénéficiaires. Les contribuables, les élus et l'opinion publique voulant plus ou moins investir dans une politique d'AP. Les populations locales voulant plus ou moins s'investir dans les AP. Les écotouristes étant plus ou moins satisfaits des offres des AP.

2. Une stratégie qui devra être plus proactive pour trouver des moyens complémentaires. Les pouvoirs publics pouvant à tout moment, et surtout en cas de crise économique, diminuer ou faire stagner les financements publics des AP.

3. Une efficacité managériale plus importante. Des mesures de performance, un contrôle de gestion, des comptes rendus fréquents et précis, étant de plus en plus souvent demandés aux organismes publics.

Ce cours et ce livre sont faits pour vous aider à faire face à ces mutations lentes mais inéluctables. Ils sont écrits pour augmenter vos performances d'administrateur, sans devoir retourner ni à l'école ni engager un administrateur professionnel. En administrant mieux, vous devriez pouvoir significativement augmenter vos moyens, vos surfaces, vos publics... et donc, à long terme, vos indices de biodiversité.

Comme auparavant les hôpitaux et les musées, il est normal pour les AP de passer d'abord par une phase de rejet des méthodes de gestion, d'administration moderne. Le contrôle de gestion, la comptabilité analytique, l'évaluation du personnel, considérer le visiteur comme un client... étaient impensables pour les organisations publiques au siècle passé. Cela sera plus facile pour les AP qui sont des organisations hybrides, avec des aspects non-marchands et des aspects commerciaux, au sens large et noble du terme.

De plus en plus de responsables d'AP pensent que, dans quelques années, 60 % de leurs ressources viendront du public, automatiquement ; 30 % des agences publiques où ils entreront en concurrence avec d'autres formes de protection de la nature et 20 % du privé.

## **Qu'est-ce qu'administrer ? Quelques définitions**

- L'art de faire faire les choses par les autres et les techniques.
- Le processus qui produit et vend des produits à un marché pour un bénéfice.
- Une stratégie pour choisir un marché et un modèle économique profitable, un marketing pour satisfaire le client avec une marge, une allocation des ressources aux opérations de production et vente, et finalement un contrôle que toute cette agitation fasse bien du profit.
- Le rôle du gestionnaire est de décider et planifier, puis d'allouer les ressources aux opérations, ensuite de diriger et motiver et enfin de contrôler.
- Les cursus des écoles d'administration sont divisés en cours :
  - Stratégie
  - Innovation
  - Marketing
  - Communication
  - Production
  - Gestion des ressources humaines
  - Gestion des informations
  - Vente
  - Contrôle de gestion
  - Comptabilité
  - Finance

## **Comment l'avons-nous adaptée aux petites organisations publiques que sont les AP ?**

En sélectionnant uniquement les méthodes les plus simples, les moins coûteuses, les plus importantes... et en les simplifiant encore.

En changeant le vocabulaire :

- « Client » est devenu bénéficiaire, usagé, administré, citoyen, utilisateur, publics, partie prenante
- « Profit » est devenu bénéfice pour la nature, source de financement pour de nouveaux projets...
- « Actionnaire » est devenu contribuable, élu, citoyen, utilisateur...
- « Marché » est devenu populations, administrés, territoires...

On peut administrer une organisation publique un peu comme une entreprise privée. Les objectifs, les bénéfices sont différents mais sont atteints souvent par les mêmes méthodes.

### **L'AP : une administration comme les autres**

L'AP est une organisation, un système bien décrit et donc gérable par des méthodes de gestion, comme toutes les organisations humaines. Le « système » AP a des objectifs, des règles, des fonctions, des indicateurs de performance... comme tous les systèmes naturels. Il est donc gérable par les règles de l'administration des organisations.

1. Les buts de l'organisation sont clairs : optimiser sur un territoire la conservation (la biodiversité, les ressources naturelles, les paysages et les cultures) de la nature (les écosystèmes, les habitats et les espèces)
2. Les règles de bonne gestion sont connues. Ce sont les règles scientifiques : biologie, génétique, géologiques, hydrauliques... et les règles administratives : finance, marketing, stratégie, opérations...
3. Les fonctions principales sont connues :
  - Protection des espèces, sols et eaux cibles.
  - Maintien des ressources génétiques et naturelles.
  - Recherches scientifiques.
  - Mise à disposition d'habitats.
  - Sensibilisation grand public.
  - Génération de revenus écotouristiques.

### **Pourquoi faut-il administrer une AP, sous certains aspects, comme une entreprise ?**

1. Conserver la nature est vital pour l'avenir de la planète et de l'homme. Étant donné les enjeux, il est nécessaire d'aller toujours plus en avant dans les méthodes de gestion modernes.

2. Pour s'assurer que l'ensemble de la biodiversité est protégé, les aires protégées doivent de plus en plus travailler en réseaux, ce qui nécessite de disposer de plus en plus de moyens et de compétences en des domaines différents de ceux ayant trait directement à la protection de la nature.

3. L'administration moderne produit des méthodes parfaitement adaptables et utiles à des organisations gestionnaires d'espaces protégés.

4. Les moyens sont insuffisants. Il faut aller les chercher très activement auprès de plus d'apporteurs de moyens.

5. Faire commerce n'est pas honteux, si les bénéfices recueillis sont mis au service de la nature.

### **Une meilleure gestion administrative, pour une meilleure protection de la nature**

La gestion de beaucoup d'AP est confiée à des scientifiques, à des agents ayant une formation technique. Dans l'un et l'autre cas, ces personnes ont peu d'expérience de la gestion administrative professionnelle.

De meilleures méthodes d'administration peuvent faire gagner à l'AP, et donc à la nature, de 10 à 20 % d'efficacité de protection ou de conservation.

Un exemple évident de gestion améliorable par des méthodes modernes d'administration est illustré par les plans de gestion des AP. Ils sont souvent peu précis et trop peu chiffrés. Il y a une véritable surenchère à la complexité qui les rend finalement inapplicables dans leur globalité, et avec des coûts d'opérations trop élevés par rapport aux ressources disponibles. L'usage de la méthode des plans de gestion professionnels, issue des méthodes modernes d'administration, permettrait la réalisation du plan de gestion de manière souvent plus efficace et rapide.

### **Des solutions administratives pour des situations fréquentes**

L'administration moderne peut aider les AP à contrer les raisons principales de leurs difficultés à protéger la nature.

1. Des moyens insuffisants par rapport aux objectifs.

De bonnes méthodes de communication peuvent aider les responsables des AP à augmenter leurs ressources de 10 % à 20 %. Le regard professionnel d'un administrateur permet d'améliorer les plans de gestions et de s'assurer de nouveaux moyens stables, avant de s'engager. Par exemple, certains responsables d'AP ont tendance à penser que les fonds publics sont leurs seules ressources. Peu sont vraiment actifs dans la recherche de mécénat et de bénévolat, du

moins quand leur administration de tutelle leur autorise le recours à des fonds privés et à l'intervention de bénévoles.

## 2. Des surfaces sous protection trop petites.

Les méthodes d'administration moderne permettent aux AP, même très petites, d'élargir leurs publics pour ensuite plus facilement agrandir leur territoire ou le mettre en réseau. Une gestion professionnelle permet d'arrêter le gaspillage de fonds publics dans des territoires qui n'ont pas au départ des chances réelles de succès écologique, de par leur intégration trop faible à un réseau.

## 3. Un manque d'intégration dans le tissu social local.

Un gestionnaire professionnel est formé, à la communication, au marketing. Il sait un peu mieux comment « vendre », promouvoir, la conservation de la nature aux populations locales en les impliquant. Il sait comment adapter un produit, l'AP, à divers segment d'administrés, dont les populations locales.

## 4. Un manque de connaissance en administration des scientifiques dirigeants les AP.

Un cours d'administration pour non-administrateur devrait être recommandé pour tout scientifique à qui l'on confie l'argent du contribuable, surtout quand il s'agit de gérer une chose aussi importante que la protection de la nature. Nous parlons ici du manque d'application des méthodes de gestion administratives d'une organisation, plan marketing, processus, contrôle de gestion, comptabilité analytique... et non pas de manques dans les techniques scientifiques de gestion de la nature. Les méthodes d'administration moderne permettent aux AP d'augmenter leurs moyens, de les organiser de manière optimale et de mieux communiquer.

## **Les types d'administration des AP**

Pour mieux les gérer, les administrateurs classent les territoires, de manière un peu différente des scientifiques, en trois types d'administration :

1. Management uniquement scientifique et biologique : les réserves scientifiques.
2. Management du tourisme et éducation : les parcs touristiques.
3. Management économique et culturel : les aires naturelles.

À ces trois types d'AP, les administratifs ajoutent six intensités de protection :

1. Aucune contrainte sur l'humain, uniquement des actions de sensibilisation.
2. Contraintes légères sur l'humain.
3. Contraintes fortes sur l'humain.
4. Forts aménagements de la nature.
5. Légers aménagements de la nature.
6. Mise sous cloche, sans intervention humaine.

### **Un cas vécu**

Le premier auteur de ce livre a été convaincu d'ajouter un titre « Mieux gérer une AP » à la collection « Essentiel du management pour non manager » à la suite de l'expérience suivante.

« ... Responsable de l'attribution d'un don de 100 000 euros pour le financement d'un projet de protection de la nature, j'ai contacté avec cette proposition une dizaine d'AP, demandant à mon interlocuteur au téléphone s'il pouvait être intéressé par ce don.

Sept AP ne m'ont pas recontacté, deux m'ont recontacté en me disant qu'ils ne savaient pas s'ils pouvaient accepter un don privé ni comment faire. Une autre m'a envoyé mollement et sans conviction un projet à financer, mal présenté, mal ficelé et en dehors du budget proposé.

Une dernière AP avait été contactée en laissant comme pour les autres AP, un banal message à une secrétaire. Son haut responsable m'a recontacté le lendemain au numéro de téléphone laissé avec mon message, en me remerciant chaleureusement d'avoir pensé à eux, en me disant que dans une semaine je recevrais trois projets potentiels pour la protection de la nature, nécessitant exactement ces 100 000 euros, en proposant une éventuelle déductibilité fiscale pour le donateur... Vous avez deviné où est allé l'argent. »

### **La dérive commerciale de certaines AP ? Ou l'effet Robin des Bois ?**

Comme les musées autrefois, certaines AP sont accusées de dérives commerciales parce qu'elles vendent des services, des livres, de la restauration, des conseils, des voyages... ou encore parce qu'elles mettent en exergue des espèces et habitats « populaires », grand public.

Pourtant il y a longtemps que l'on ne reproche plus aux musées d'acquérir des œuvres « difficiles » et de les restaurer avec l'argent du



restaurant ou d'une exposition d'œuvres « faciles » et grand public. Il y a longtemps que l'on ne leur reproche plus d'organiser des expositions chères pour pouvoir offrir la gratuité aux défavorisés.

La vente, le commerce, le marketing, la finance, la stratégie, le management... ne doivent pas être des mots tabous. Ce ne sont pas des méthodes condamnables à partir de moment où leurs résultats compensent le retrait progressif des financements publics, à partir du moment où elles s'exercent au bénéfice de la nature et des plus faibles de celle-ci.

### **Le débat**

Il est organisé sur Facebook, dans le groupe « Gestions des aires protégées ». N'hésitez pas à vous y joindre pour vos questions, vos réactions, vos commentaires.

[www.facebook.com/home.php?sk=group\\_200160323333752&ap=1](http://www.facebook.com/home.php?sk=group_200160323333752&ap=1)



# **La méthode 1**

## **Quelle est votre stratégie ?**

### ***Le plan stratégique***

#### **À utiliser**

- Quand vos moyens sont trop limités que pour pouvoir tout faire.
- Quand vous estimez ne pas être assez reconnu.
- Quand vous vous estimez trop petit.
- Quand les autres commencent à prendre votre place.
- Quand vous faites toujours la même chose qu'il y a cinq ans.
- Quand vous voulez vous intégrer plus aux réseaux, aux partenaires.
- Quand vous voulez ou vous devez vous différencier.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer le plan stratégique à votre AP ?

### Des témoignages, des cas vécus.

« ... Je laisse la stratégie aux organisations libres. À notre niveau, nous recevons des directives et nous les appliquons... »

« ... La question la plus importante pour nous est simple. Avec la protection de quelles espèces nos moyens limités auront-ils le plus de bénéfices pour la nature en général ?... »

« ... Il faut à une organisation, si petite soit-elle, une stratégie, une grande idée, un grand projet de changement tous les cinq ans. Pour s'adapter et pour motiver les personnes qui y travaillent... »

« ... Notre plan stratégique est à cinq ans. Nous savons que la nature change lentement mais c'est ici une question d'efficacité. Les études montrent que la motivation à suivre une stratégie diminue avec l'éloignement de l'échéance. Quand un but est à trois ans, on y pense tous les trimestres. Quand un but est à dix ans, on y pense tous les ans... »

« ... Notre plan stratégique vise à une meilleure intégration avec les autres organisations nature et avec les autres AP en Europe... »

« ... Il y a bien des projets écologiques, même importants, réalisables en seulement quelques années. Il y a urgence. Il faut raccourcir les délais et motiver par des résultats stratégiques plus fréquents... »

« ... Nous nous sommes posés la question de notre stratégie de la façon suivante. D'après notre vision du contexte de notre AP, quelles sont les activités que nous ne ferons bientôt plus et quelles sont les activités que nous initierons dans le futur pour nous adapter aux changements de l'environnement ?... »

« ... Notre AP a fait le choix stratégique d'ajouter, à notre activité ornithologique principale, une activité importante de protection des paysages. Nos raisons sont doubles. Premièrement, la pérennité des

paysages est à la fois un sujet scientifique source de publications et un sujet sociologique capable d'attirer plus de visiteurs. Deuxièmement, notre AP possède de beaux et rares modèles de micro-paysages. Nos actions ont suivi ce choix. Une campagne de levée de fonds auprès de services club de la région pour sauver les paysages. L'engagement à temps partiel d'un biologiste spécialisé. L'envoi aux éditeurs de guides touristiques d'un dossier de presse spécial. Le choix d'un paysage emblématique et une communication adaptée... »

« ... Je me suis demandé, en tant que responsable de cette AP, quelle trace je voudrais laisser dans son histoire. Je voudrais être reconnu comme qui ? La personne qui a doublé son territoire ? La personne qui a doublé ses budgets ? La personne qui y a fait prospérer cette espèce en danger ?... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Même une petite organisation publique comme une aire protégée pourrait bénéficier de l'écriture d'un plan stratégique. Elle est souvent suffisamment autonome que pour faire des choix stratégiques propres. Protéger mieux nos territoires actuels ou agrandir nos territoires protégés ? Mettre nos efforts surtout sur la sensibilisation des populations ou surtout sur la recherche scientifique ? Quelle espèce est prioritaire ? Nous intégrer à un réseau géographique ou par menace ?

*Comment trouver des idées de stratégie ?*

- Analyser la littérature écologique.
- Visiter des AP en pointe.
- Ecrire la vision et les choix des responsables.
- Participer à des réseaux d'AP complémentaires.

*Cette méthode dit que si vous choisissez bien*

1. Une espèce phare ou ombrelle qui va permettre d'agir sur une communauté animale ou végétale.

2. Une opération pour communiquer vos résultats.  
Vous avez le droit de vous positionner, de figurer comme référent.  
Vous trouverez plus facilement des financements, des soutiens.

### *Un exemple de stratégie : la stratégie de dédoublement*

Il n'est pas facile pour un responsable de faire le grand écart entre science, conservation, surveillance... et loisir éducatif, tourisme, communication, boutique, accueil...

Comme certains musées, certaines AP ont décidé de séparer les choses et les responsabilités en scindant le territoire entre zone scientifique et zone de loisir et d'éducation. Le profit fait sur la zone commerciale étant rétrocédé pour soutenir des projets sur la zone scientifique.

### *La stratégie quand les autorités publiques de tutelle veulent la définir*

Le responsable d'AP reçoit son budget des contribuables. Ces contribuables, représentés par les élus et les autorités publiques, peuvent demander à suivre la stratégie de dépense de leur argent. Si de ce fait les autorités de tutelles veulent exercer leur pouvoir stratégique sur l'AP, le responsable de l'AP est en droit de leur demander un plan stratégique clair, écrit en quelques pages, et répondant aux règles de l'art des plans stratégiques.

### *Un plan stratégique d'AP comporte les réponses à des questions classiques*

1. Quel est le problème principal que votre AP aide à résoudre :
  - Au profit de la nature ?
  - Au profit de la science ?
  - Au profit des générations futures ?
  - Au profit des populations locales ?
  
2. Quels sont vos choix ?
  - Votre sujet scientifique prioritaire ?
  - Votre type de financement, hors subsides publics habituels, à augmenter en priorité ?
  - Votre type de visiteurs à favoriser en priorité ?

- Protéger plus vos territoires actuels ou agrandir vos territoires ?
- Mettre vos efforts surtout sur la sensibilisation des populations ou surtout sur la recherche scientifique ?
- Quelle espèce est prioritaire pour vous ?
- Voulez-vous développer un réseau par géographie ou par menace ?

*Comment faire votre choix du bon changement ?*

- En fonction de vos « concurrents ». Par exemple, les trop nombreux autres projets concurrents, demandeurs des mêmes fonds de protection des oiseaux migrateurs.
- En fonction de votre point fort principal. Par exemple, votre conservateur est le spécialiste européen de telle plante invasive.
- En fonction d'une image positive déjà acquise par votre AP. Par exemple, la Spatule blanche, la Loire...
- En fonction des nouvelles techniques qui apparaissent et que vous maîtrisez déjà. Par exemple, les SIG avec inventaires automatiques.

*Écrivez d'abord le résumé de votre plan stratégique en une page*

- Nous sommes l'AP qui se distingue surtout par : sujet, expertise, réussite...
- Nos services principalement : un ou deux éléments naturels, un ou deux types de personnes...
- Nous sommes reconnus et continuerons à l'être pour : services, processus, études...

*Finalement, quel est votre axe principal de développement ?*

1. Une AP scientifique, vos points forts étant les publications, la recherche.
2. Une AP éducative, vos points forts étant la communication, l'éco-tourisme.
3. Une AP protectrice, vos points forts étant l'extension des territoires protégés et le renfort de la protection.



*Comment tester la qualité de votre plan stratégique ?*

- 1. Des choix clairs de faire certaines choses et de ne plus en faire d'autres dans les prochaines années ?
- 2. Une intégration claire avec la stratégie des réseaux d'AP ?
- 3. Le nom d'un très grand projet à trois ou cinq ans, ses buts et les moyens ?

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- D'après votre vision du futur de votre AP, quelles sont les activités que vous ne ferez plus dans le futur et quelles sont les activités que vous initierez dans l'avenir pour vous adapter aux changements de l'environnement ?
- Quelles modifications devriez-vous apporter à votre stratégie actuelle pour garantir vos performances à l'avenir ?
- Demandez-vous ce qui est nécessaire pour la sauvegarde des milieux et des espèces dans les cinq prochaines années ?
- Demandez-vous ce que votre projet stratégique va apporter par rapport à la situation actuelle ?
- Demandez-vous si vous devez persévérer sur un thème déjà abordé, avec des actions nouvelles, ou plutôt si vous devez modifier votre approche de la gestion de l'écosystème.
- Demandez-vous si vous devez adapter une toute autre technologie environnementale, une toute autre technique de gestion ?
- Demandez-vous ce qu'il faut changer dans votre organisation pour corriger votre point faible majeur ?
- Demandez-vous que font les AP de votre catégorie sur ce thème ? Nouvelle approche ? Nouveaux habitats ? Nouvelle approche des parties prenantes ? Nouveaux produits pédagogiques ? Nouvelles rémunérations de services ?

- Demandez-vous quels sont les besoins des habitats et des espèces qui ne sont pas comblés actuellement.
- Demandez-vous quelles sont les dernières techniques initiées sur ces thèmes.
- Demandez-vous ce que vos « clients », nature, autorités... pourraient bien vouloir de différent dans quelques années ?
- Demandez-vous par quelles failles dans vos activités vos « compétiteurs », les autres demandeurs de fonds nature, pourraient bien se glisser ?
- Demandez-vous si dans votre cas, il vaut mieux créer de nouveaux « produits », les processus de conservation, pour les mêmes « clients », espèces ou habitats, ou bien offrir les mêmes « produits » à d'autres « clients » ?
- Quel est votre choix stratégique : commencer par conserver et protéger les espèces ou plutôt se centrer d'abord sur les habitats, ensuite sur les espèces ?
- Quelle est la priorité écologique ? Augmenter la surface protégée ou améliorer la protection dans la surface actuelle ?
- Quels sont les changements que je souhaite pour les visiteurs dans quelques années ? Je souhaite plus ou moins de visiteurs ? Avec quels objectifs ? Provenant de quelles régions ?
- En quoi voudrais-je que, dans quelques années, mon AP soit significativement différente d'aujourd'hui ?
- Faites la liste, avec les moyens limités que vous avez, des grands choix à faire pour une meilleure protection de la nature sur votre territoire dans le futur ?
- Quel est le niveau idéal de nos revenus propres, écotourisme et autres, dans quelques années ?

- Dans l'ensemble des AP de mon pays, pour quoi, pour quel résultat, voudrais-je être reconnu de mes pairs ?

Mais surtout demandez-vous quel est votre dynamisme, votre proactivité au bénéfice de la nature, mesuré, par exemple, par votre taux d'autofinancement obtenu par des dossiers rentrés auprès des nombreuses agences, institutions et entreprises connues pour aider les protecteurs de la nature.

## 2. La méthode de gestion en général

---

Comme pour les chapitres suivants, cette section concerne les responsables d'AP qui veulent connaître cette méthode de gestion dans son ensemble, non encore adaptée aux AP, contrairement à la précédente section.

Ils y trouveront des idées supplémentaires s'ils traduisent dans leurs mots le vocabulaire de gestion utilisé dans cette section. Et s'ils éliminent les recommandations plus difficilement adaptables à leur métier.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Établir la liste des activités et des objectifs à abandonner et à initier dans les cinq ans, pour s'adapter aux changements prévisibles.

*Pourquoi ?*

Pour survivre et pour grandir par apport de différences, d'avantages au milieu.

*Le bénéfice principal*

Trouver un domaine où vous pourrez exceller.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

Les conflits d'intérêt avec les « concurrents ». Les incertitudes sur l'évolution du métier.

## *Les premières choses à faire*

Récolter les plans stratégiques des organisations semblables à la vôtre ainsi que les études sur l'avenir de votre domaine. Choisir trois grands buts à long terme qui vont vous préparer aux changements prévus à l'avenir et vous aider à mieux vous intégrer aux autres organisations.

### **2.2. Le plan stratégique. Que dit cette méthode ?**

C'est une méthode dont le but est d'établir la liste des activités et des objectifs à abandonner ou à débiter dans les trois à cinq ans. Ceci dans le but de s'adapter aux changements prévisibles, de survivre et grandir par apport de différences et d'avantages au milieu. Il faut à une organisation, si petite soit-elle, une stratégie, une grande idée, un grand projet de changement tous les cinq ans.

Les petites organisations privées ou publiques font des plans stratégiques pour trois raisons évidentes :

1. Parce que le monde change et qu'il faut s'adapter pour survivre.
- 2 Pour pouvoir se fixer des objectifs trimestriels cohérents et faire des plans de travail annuels efficaces.
3. Pour que l'équipe et les collaborateurs sachent qu'il y a un pilote dans l'avion, pour qu'ils puissent plus facilement suivre une personne qui sait faire des choix en fonction d'une vision claire de l'avenir.

Cette méthode dit que, si vous choisissez :

1. Un bon marché, un bon terrain, un ensemble de clients potentiels et de concurrents.
2. Un bon modèle économique, une bonne façon pour vendre plus cher que vous n'achetez.

Vous avez le droit à une place sur ce marché. Et vous trouverez des investisseurs, des collaborateurs.

Globalement, il y a trois stratégies, trois façons possibles de se différencier.

1. Se différencier en se centrant sur des opérations sans défauts et à coûts les plus bas possible pour une qualité standard.

2. Se différencier en se centrant sur le marketing, les clients, la flexibilité et la variété.

3. Se différencier en se centrant sur l'innovation, sur les nouveaux produits, sur la haute technologie.

### **2.3. Vos check-lists**

*Comment écrire une stratégie en une demi-page, pour une petite organisation privée ou publique ?*

- Demandez-vous ce que vos « clients »... pourraient bien vouloir de différent dans quelques années ?
- Demandez-vous par quelle faille dans vos activités vos « compétiteurs », pourraient bien se glisser ?
- Demandez-vous si, dans votre cas, il vaut mieux créer de nouveaux « produits », pour les même « clients », ou bien offrir les mêmes produits à de nouveaux clients ?
- Demandez-vous si vous devez adopter une autre technologie ?
- Demandez-vous ce qu'il faut changer d'important dans votre organisation pour corriger votre point faible majeur ?

*Faites la liste de vos points forts et de vos points faibles pour chacun de ces domaines*

- Production : achats, matériaux, machines, logistique, processus, défauts, coûts, délais, capacités.
- Vente : marketing, distribution, prix, gamme, processus, coût, délais, capacités, satisfaction.
- Personnel : formation, recrutement, compensation, technique de motivation.
- Finance : liquidités, dettes, fond de roulement, marges.
- Information : savoir, gestion du savoir.

- Gestion et administration : budget, tableau de bord, structure, taille, localisations, alliances, contrats, brevets.

*En fonction de vos points forts et des opportunités, choisir trois axes stratégiques, un principal et deux secondaires.*

Pour chacun, engagez une de vos compétences particulières sur un segment particulier de client, par une version spécialisée de votre produit, face à un type de concurrence bien spécifiée.

Pour chacun, écrivez un projet stratégique, avec objectifs, responsables, moyens... qui traduit cette stratégie en action à réaliser. Faites la liste des moyens nouveaux indispensables pour ce changement :

Argent : par emprunt ou par abandon d'activité

Compétences : par engagement ou sous-traitance

Techniques : par achat, location ou sous-traitance

Prévoyez une réversibilité, un retrait possible, un changement de stratégie, par des frais variables, surtout au début.

Prévoyez un délai. Partez du principe que tout projet coûte 30 % plus cher que prévu, prend 60 % de temps de plus que prévu et rapporte 90 % de moins que prévu.

*Quelle évolution envisagez-vous ?*

1. Expansion : faire la même chose en plus grand.
2. Diversification : faire des choses différentes.
3. Compression : faire la même chose en moins grand.
4. Abandon : cesser de faire certaines choses.

*N'hésitez pas à envisager des stratégies simples*

- Imiter un concurrent, si vous avez les mêmes points forts.
- Battre un concurrent par un prix plus bas, si le client est sensible au prix.
- Faire des essais sur un marché test.

*Quelles sont les questions que vous devez vous poser pour tester votre stratégie actuelle ?*

- Quels sont mes points forts et mes points faibles ?
- Comment va évoluer mon secteur dans 5 ans ? Qu'est-ce qui ne se fera plus ? Qu'est-ce qui se fera de nouveau ?
- Comment évoluent mes concurrents ? Nouvelle approche client ? Nouveaux produits ? Nouveaux prix ? Nouvelle distribution ?
- Quels sont les besoins, les problèmes du marché qui ne sont pas comblés actuellement ?
- Quelles sont les derniers développements technologiques dans mon secteur ?
- Quelles sont, d'après nous ou d'après les études économiques, les activités que nous ne devrions plus faire dans 5 ans ?

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Récolter les plans stratégiques des autres organisations semblables, ou inter agissantes avec la vôtre, ainsi que les études sur l'avenir de votre domaine.
2. Choisir trois grands buts à long terme qui vont vous préparer aux changements prévus à l'avenir et qui vont vous préparer à mieux vous intégrer aux organisations proches.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- La pérennité à long terme de votre organisation
- La croissance de votre organisation

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Les conflits d'intérêt avec les partenaires.
- Les incertitudes sur l'évolution du métier.
- La résistance aux changements du personnel.
- La peur de vous tromper de stratégie.



*Quels sont les résultats qu'un bon plan stratégique va améliorer ?*

- Les parts de marché.
- Les revenus des nouveaux clients et nouveaux produits.

## **Quel tableau de bord stratégique en six chiffres ?**

---

Voici la méthode les administrateurs professionnels. Le suivi trimestriel de ces seuls six chiffres permet à tout responsable de se faire une bonne idée de l'évolution de son organisation.

### **Revenus, moyens nouveaux**

Revenus provenant de sources, des clients, des produits, des techniques... que vous n'aviez pas il y a quelques années. Cet indicateur mesure la capacité d'adaptation, de changement, d'innovation de l'organisation.

### **Temps de contact « clients » par jour**

Cet indicateur mesure la volonté de l'organisation de rencontrer ses publics, ses parties prenantes, ses administrés, ses clients, de les connaître, de les écouter, de les servir. Il mesure la force de promotion, de vente, d'écoute de l'organisation.

### **Gains par processus**

Cet indicateur mesure la capacité de l'organisation à réduire ses coûts à qualité égale, en automatisant plus, en sous-traitant plus, en s'organisant mieux...

### **Retour sur ressource critique**

Cet indicateur mesure la capacité de l'organisation à générer des résultats à partir des ressources les plus critiques qui lui sont confiées : les personnes, les surfaces, les brevets, l'argent, les territoires...

### **Niveau de responsabilité des personnes**

Cet indicateur mesure la capacité de l'organisation à donner, rapidement, plus de ses ressources à ceux qui les ont fait les mieux fructifier.

### **Statut du projet stratégique**

Cet indicateur mesure l'état actuel du plus grand projet en cours.



## **La méthode 2**

### **Connaître les besoins de votre marché**

#### ***L'étude de marché***

##### **À utiliser**

- Quand vous devez trouver de nouveaux moyens.
- Quand vous devez trouver de nouveaux objectifs.
- Quand vos « clients » ne sont pas satisfaits.
- Quand vous n'êtes pas satisfait de vos résultats.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer les études de marché à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Si par marché, vous voulez dire la nature, nous connaissons très bien les besoins de la nature, c'est notre métier. Et nous n'avons pas vraiment de concurrents. Par contre, si par marché, vous voulez dire nos publics potentiels, je ferais bien une étude de marché sur les populations locales... »

« ... Nous avons bien étudié le marché de notre AP. D'abord l'environnement de notre AP : l'évolution scientifique, technique et l'évolution politique. Ensuite les concurrents de notre AP : les autres demandeurs de fonds nature, les autres demandeurs de surfaces... et surtout nous avons étudié les besoins des différentes parties prenantes de notre AP... »

« ... La question est de savoir quels sont les besoins de la nature non couverts par d'autres outils de protection et de conservation que l'aire protégée... »

« ... Nous définissons le marketing environnemental comme une méthode d'administration qui consiste à bien choisir certains besoins de certains "clients" que l'on pourra le mieux satisfaire, avec le plus de profits pour la nature, en tenant compte des moyens à disposition... »

« ... L'AP doit faire des choix en fonction de ses ressources et choisir quelles espèces ou habitats en ont le plus besoin actuellement... »

« ... L'étude de marché que nous avons réalisée a répondu à la question de savoir quels sont les besoins de nos "clients" : nature, apporteurs de ressources, science, visiteurs... que nous pourrions mieux combler à l'avenir dans notre AP... »

« ... Notre étude de marché sur les populations locales nous a permis d'augmenter significativement les nombres de signataires de nos chartes de bonnes conduite... »

« ... Nous avons traduit le mot "marché", qui ne nous répugnait au départ, par "territoire du département". Nous en protégeons

actuellement, d'une manière ou d'une autre, 10 % et nous voudrions agrandir cette surface protégée. Compris comme cela, le mot "marché" a du sens pour nous et l'étudier plus encore. Notre étude de marché ? Pourquoi 90 % du département est-il encore non protégé, même si cette protection n'est qu'une charte peu contraignante de bonne conduite ?... »

## **1.2. Que dit cette méthode : l'étude de marché**

L'étude de marché ? Cela ne dit souvent rien aux responsables d'AP. Pourtant, une très petite organisation comme une aire protégée pourrait profiter de cette méthode. L'AP agit sur un vrai « marché », sur un vrai territoire, avec des « clients », les bénéficiaires, les parties prenantes, et avec des « concurrents », les autres demandeurs de fonds nature, les autres demandeurs de territoires. Mieux les connaître n'est donc jamais inutile.

La compétition existe-t-elle entre AP, entre AP et autres demandeurs de moyens publics, de territoires publics ? On voudrait que la réponse soit non mais en réalité, elle est oui. Car les moyens et les territoires sont limités et les demandeurs nombreux. Quand un élu reçoit à la suite plusieurs responsables environnementaux, il doit choisir. Quand une agence européenne reçoit 100 dossiers de demandes de fonds et n'a le budget que pour 10, il y a concurrence.

Le marché, ce ne sont pas que les concurrents, ce sont aussi les « clients », les bénéficiaires de ses actions, les publics, les parties prenantes en langage AP. Le marché, ce sont aussi les changements dans les techniques, dans les environnements.

Les spécialistes considèrent que les AP sont actives sur quatre marchés. Le marché territorial si, comme beaucoup, elles veulent protéger plus de territoires ; le marché économique et politique si elles veulent plus de moyens pour mieux protéger la nature ; le marché socio éducatif si, comme leur mission le demande, elles veulent sensibiliser plus de personnes et enfin le marché scientifique et environnemental si elles veulent faire avancer la science.

Les concurrents de l'AP y sont différents. Sur le marché territorial, un espace libre peut devenir public et être affecté par les autorités territoriales, au choix, à une extension d'une AP, à un nouveau parc de loisirs, à une zone industrielle... Sur le marché économique, une agence internationale peut allouer son budget « protection de la nature » à tel ou tel projet de différentes organisations environ-



nementales qui lui auraient proposé un dossier. Sur le marché socio éducatif, les scolaires, les touristes, les populations locales, qui ont une capacité d'attention limitée, peuvent être attirés par divers loisirs éducatifs. Sur le marché scientifique, les publications d'une AP peuvent ne jamais être citées par des pairs alors que les publications d'une autre AP deviendront des références.

Étudier ces marchés pour se donner plus d'envergure pour protéger la nature fait partie du rôle du responsable d'AP.

Vous pouvez adapter cette méthode à votre AP. Vous pouvez étudier les besoins de vos parties prenantes : populations locales, apporteurs de ressources, science et visiteurs. Nous sommes conscients que certains aspects de cette méthode ne seront pas adaptables à votre AP. À vous de faire la part des choses.

## **L'AP est active au sein d'un vrai marché**

### *1. La demande des actions de l'AP est variable*

Des saisons bien différentes.

Des menaces changeantes sur la nature.

Des publics et parties prenantes dont les demandes évoluent.

Des financements publics en partie variables au fil des diverses politiques et élus.

Un personnel qui peut trouver un poste plus attractif ou moins contraignant ailleurs.

### *2. L'offre est variable*

Des techniques environnementales qui évoluent vite.

Des publications scientifiques quelquefois contradictoires.

Des choix tactiques qui varient en fonction de l'expérience des responsables.

Des services rendus plus ou moins efficacement par les AP.

Des responsables d'AP plus ou moins proactifs en matière de recherche de moyens complémentaires et d'extension de leurs territoires.

Les techniques de marketing, et notamment les études de marché, ne peuvent laisser les responsables d'AP indifférents si ils veulent faire prospérer leur AP, si ils sont ambitieux pour la nature.

## **Des exemples d'études de marché**

### *Pour vos « clients » nature*

1. Préserver les espèces menacées, endémiques, grégaires, indicatrices, ancêtres : quel est votre choix et pourquoi ces espèces en priorité ? Lesquels de leurs besoins, non satisfaits ailleurs, pourriez-vous satisfaire sur votre territoire ?
2. Préserver les habitats et écosystèmes représentatifs, irremplaçables, uniques, encore intacts, menacés, indispensables à une ou plusieurs espèces, à haute biodiversité, contenant des ressources naturelles sensibles au prélèvement ou à la pollution, contenant des paysages esthétiques, culturels et de ressourcement humain... : quel est votre choix et pourquoi ? Lesquels de leurs besoins, non satisfaits ailleurs, pourriez-vous satisfaire sur votre territoire ?

### *Pour vos « clients » financeurs de protection de nature*

Les besoins de ces clients sont connus : besoin de reconnaissance, besoin de votes, besoin de pouvoir... Lesquels de leurs besoins, non satisfaits par ailleurs, pourriez-vous satisfaire ? Posez-vous la question et allez les interroger. Comment votre AP peut-elle concrètement leur donner plus de reconnaissance, de visibilité, de pouvoir, de privilèges ?

### *Pour vos « clients » population locale*

Leur besoins par rapport aux AP sont bien étudiés et prioritisés.

1. Le minimum d'obligations.
2. De l'argent en compensation.
3. Des emplois.
4. De la fierté d'habiter là.
5. De la valeur pour leur terrain et habitations.

Au cours d'une étude de marché, vous pourriez leur poser les questions suivantes :

- Comment notre AP peut-elle concrètement vous donner un peu plus de moyens, d'emploi... ? Un peu moins d'obligations ?

-Que pouvons-nous faire de plus pour vous, avec nos compétences et nos moyens ?

- Quels sont vos besoins en matière de protection de la nature ?

- Jusqu'à quel point pouvez-vous accepter nos missions ?

*Pour vos « clients » scientifiques*

Leurs besoins sont connus. Accès aux espèces et habitats, logement sur place, bibliothèque, assistance technique... Demandez-leur ce que vous pourriez leur apporter pour qu'ils s'intéressent plus à votre territoire ?

*Pour vos « clients » touristes*

Leurs besoins sont aussi connus. Émotions, connaissances, images, sécurité, logement, accueil. Posez-vous la question. Comment votre AP peut-elle concrètement leur donner un peu plus d'émotions, de savoir, d'images, de sécurité, de confort ? Vous pourriez envisager une vraie étude de marché sur l'écotourisme si vous comptez sur son apport pour mieux protéger la nature.

## 2. La méthode de gestion, en général

---

Pour bénéficier de cette méthode, vous devrez faire l'effort de traduire le langage administratif en langage nature. Mais, passé cette épreuve, les plus ouverts des responsables d'AP pourront en tirer des bénéfices. « Client » veut dire bénéficiaires, publics, parties prenantes : population locale, apporteurs de fonds, visiteurs...

« Marché » veut dire ce qui vous entoure, ce que vous ne pouvez pas toujours maîtriser mais que vous devez connaître pour décider : évolutions scientifiques, autres demandeurs de fonds et de territoires publics

### 2. 1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Connaître les besoins de l'environnement et faire la liste des solutions potentielles.

*Pourquoi ?*

Parce que les besoins du marché sont souvent cachés et peu prédictibles par la seule intuition du responsable.

*Le bénéfice principal*

Trouver de nouveaux clients, de nouveaux revenus.

*La première étape*

Faire la liste de tous vos types de clients et leur demander ce qu'ils attendent d'organisations comme la vôtre. Pour chacune de vos

compétences, demandez-vous comment en faire profiter plus d'individus.

### *L'obstacle principal*

Les coûts et la technicité de l'étude.

### *La question principale à vous poser*

Quels sont les besoins de vos clients que vous pourriez mieux combler à l'avenir dans votre organisation ?

### *Les résultats qui vont s'améliorer*

Les parts de marché.

Les nouveaux revenus.

L'augmentation du nombre de clients.

## **2.2. Que dit cette méthode de gestion : l'étude de marché ?**

Commencer par inventer un produit parce que cela vous paraît intéressant, puis ensuite chercher le besoin qu'il comble, le problème qu'il résout, n'est pas toujours la bonne méthode. Vous pourriez plutôt commencer par une étude du marché.

Il est plus logique et facile de « vendre » d'abord et puis de produire ensuite ce qui est déjà vendu, plutôt que de produire d'abord ce qui vous semble bon et ensuite de chercher quelqu'un pour l'acheter.

La raison d'existence d'une petite organisation publique, est la différence qu'elle apporte à son milieu. Toutes les organisations sont faites pour répondre à un besoin d'un marché. Si ce besoin est déjà satisfait sur le même territoire, l'organisation va disparaître tôt ou tard.

Mais il y a de la place pour tous. Il y a beaucoup de besoins non satisfaits sur le marché. Les gens n'aiment pas perdre leurs cheveux. Vous avez trouvé un besoin. Créer une organisation pour y répondre. Même si la solution n'existe pas vraiment ou pas encore, ce n'est pas le problème pour l'instant.

Cette méthode dit que si vous étudiez mieux le marché, c'est-à-dire les clients potentiels et les concurrents potentiels sur un terrain où vous pourriez accéder, vous y trouverez certainement des failles par où entrer, des besoins non comblés par les concurrents, des opportunités d'activités nouvelles.

## **Vos check-lists**

*Comment savoir légalement ce que font vos concurrents ?*

*Vous pourriez :*

- Demander à leurs fournisseurs et à leurs clients, qui sont souvent les mêmes que les vôtres.
- Engager leurs employés.
- Leur envoyer de faux clients, de faux candidats pour leurs postes vacants.
- Acheter des informations à des vendeurs d'informations concurrentielles spécialisés.
- Acheter et démonter leurs produits.
- Analyser leurs campagnes de communication.

Vous pourriez faire ensuite un tableau d'affichage avec les noms de vos trois concurrents les plus agressifs et leurs modes d'attaques respectifs : par les prix, par les offres, par la distribution, par les nouveaux produits...

*Comment réaliser une étude de marché ?*

1. Les segments de clients. Vous pourriez interroger vos clients pour savoir vraiment qui ils sont.
2. Les fournisseurs. Vous pourriez leur demander la primeur de leurs innovations.
3. La concurrence. Vous pourriez demander à vos clients avec qui ils vous ont comparé.
4. Les prescripteurs, presse, distributeurs, revendeurs. Vous pourriez leur donner des produits gratuits.
5. Les partenaires potentiels. Vous pourriez vous demander avec qui vos concurrents se sont-ils alliés ?

6. Les circuits de distribution. Vous pourriez lesquels sont les plus adaptés à vos produits ?

7. Les acheteurs et les consommateurs de vos produits. Vous pourriez vous demander quelles sont les différences de besoins entre les deux ?

*Et en fonction de ce que vous venez d'apprendre,*

1. Vous pourriez adapter vos produits : conditionnement, emballage, versions, suremballage, nom, services associés, gamme...

2. Vous pourriez adapter vos prix : voyez les neuf façons de fixer un prix dans le chapitre « plan marketing ».

3. Vous pourriez adapter votre distribution : magasin, web, distributeur, direct, placement...

4. Vous pourriez adapter votre communication : message, média et rythme.

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Comment vont probablement évoluer les clients potentiels, les concurrents, les nouvelles techniques ?
- Ces facteurs vont-ils devenir plus ou moins favorables pour moi ?
- Quels sont les désirs, les frustrations, les problèmes non résolus dans le monde qui m'est accessible, chez telle ou telle personne, dans telle ou telle situation ?
- Quels sont les besoins, réels ou fictifs, que je pourrais promouvoir chez mes clients actuels et potentiels ?
- Que font mes concurrents de mieux que moi ?
- Qui est le meilleur sur mon marché ? Que fait-il de différent que moi ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

- Le questionnaire de recherche de besoins.
- Le questionnaire de conditions de satisfaction et de non satisfaction des clients et prospects.
- Le questionnaire de solutions potentielles par client.

*Quelles sont les premières étapes ?*

1. Vous pourriez faire la liste de tous vos types de clients et leur demander ce qu'ils attendent d'organisations comme la vôtre.
2. Vous pourriez, pour chacune de vos compétences, vous demander comment en faire profiter plus d'individus.

*Prenez une population à laquelle vous avez accès, à laquelle vous pourriez vendre quelque chose.*

1. Écoutez les personnes, interrogez les, trouvez leurs petites frustrations, leurs petits ennuis.
2. Faites des affiches de produits potentiels, des prototypes de services possibles et testez-les.
3. Si les populations proches de vous n'ont pas de besoins que vous pourriez satisfaire, éloignez-vous de chez vous, vous trouverez certainement des populations plus lointaines prêtes à payer pour des choses banales près de chez vous.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- L'augmentation de vos revenus
- L'augmentation de la satisfaction de vos clients
- Devancer vos concurrents

*Quels sont les obstacles que vous devriez surmonter ?*

- Les coûts et la technicité de l'étude
- Si un besoin est évident, il a déjà été adressé, vous avez des concurrents. Il faut quelquefois inventer des nouveaux besoins aux personnes.



### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Le plan marketing : Il découle des études de marché.

La segmentation clientèle : Elle découle de l'étude de marché.

### **N'allez pas trop loin**

Fiez-vous aussi à votre intuition sur les besoins de vos publics et sur les opportunités de les satisfaire mieux.



## **La méthode 3**

**Comment satisfaire mieux  
vos différentes « parties prenantes » ?**

***La segmentation des publics,  
des bénéficiaires et des parties prenantes***

### **À utiliser**

- Quand vous avez oublié de considérer comme « client » des personnes ou des organisations qui vous pourraient vous être utiles.
- Quand vous faites des mécontents autour de vous.
- Quand vos revenus ou vos ressources diminuent.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la segmentation clientèle à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Nous sommes tellement petits qu'intuitivement nous répondons différemment à chacun de nos types de parties prenantes. Aller plus loin serait du temps perdu... »

« ... Il ne faut jamais négliger les besoins de nos parties prenantes secondaires : apporteurs de ressources publics et privés, populations locales... Ils concourent grandement à la satisfaction des besoins de notre client primaire : la nature... »

« ... Nous avons commencé par faire la liste des besoins de nos six segments de parties prenantes : conservation nature, protection nature, apporteurs de ressources publiques, apporteurs de ressources privées, visiteurs et scientifiques... »

« ... La question du naturaliste est la même que celle du spécialiste en marketing : quels sont les besoins des habitats ou espèces menacés que je pourrais mieux satisfaire sur mon territoire, avec mes moyens actuels ou avec des moyens que je pourrais acquérir ?... »

« ... Oui nous faisons du marketing. Nos questions sont claires. Quels sont les besoins scientifiques, peu offerts par d'autres territoires, et que je pourrais satisfaire sur mon territoire ? Quels sont les besoins de touristes nature, peu disponibles par d'autres loisirs et éducation nature, et que je pourrais développer sur mon territoire ?... »

« ... Les relations avec les populations locales sont critiques. Nous nous sommes posé une question de marketing. Quels sont les besoins des populations locales en termes de nature qu'ils ne pourraient pas satisfaire sans une AP ?... »

« ... Les autorités publiques sont nos clients critiques car elles pourraient nous donner plus pour accomplir nos missions. Nous faisons donc du vrai marketing en nous posant une question. Quels sont les besoins spécifiques des autorités publiques en termes de politique environnementale que je pourrais satisfaire avec mes moyens ?... »

« ... J'ai utilisé la même méthode, mais pour les apporteurs de fonds... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Les aires protégées travaillent avec des parties prenantes très différentes, entre la nature et les visiteurs, entre les visiteurs et les élus, entre les scientifiques et les populations locales. La méthode de gestion par segmentation des « clients » leur est donc adaptable.

Cette méthode dit que les parties prenantes des AP ont des besoins différents et qu'il faut s'adresser à elles dans leurs langages propres, avec des services différents.

En pratique, les AP créent des brochures différentes, des pages web différentes, des messages différents... pour les populations locales, pour les élus, pour les visiteurs...

*Diverses façons de segmenter les « clients » existent selon les AP*

Voici comment plusieurs responsables d'AP classent leurs apporteurs d'aide. Ils explorent systématiquement toutes ces catégories en présentant leurs projets sous des aspects chaque fois différents, qui plaisent plus spécifiquement à chacune de ces catégories.

### *1. Apporteurs d'argent*

- 1.1. Autorités publiques locales.
- 1.2. Autorité publiques nationales.
- 1.3. Autorités publiques internationales.
- 1.4. Mécénat privé local.
- 1.5. Mécénat privé national.
- 1.6. Mécénat d'entreprise.

### *2. Apporteurs d'avantages en nature*

- 2.1. Travailleurs bénévoles.
- 2.2. Propriétaires de territoires intéressants pour l'AP.
- 2.3. Entreprises de matériaux et de travaux utiles à l'AP.

### *3. Apporteurs de savoir et de pouvoir*

3.1. Scientifiques intéressants pour l'AP.

3.2. Autorités législatives ou réglementaires pouvant promouvoir ou faire respecter des règlements favorables à l'AP... ».

### **Voici trois témoignages**

#### *Les populations locales comme segment de « clients » particulier des AP*

« ... Cette année, nous nous sommes centrés sur la population locale qui est, pour nous, un élément clef pour nous aider à protéger la nature. Nous l'avons segmentée en "petits agriculteurs", "grands agriculteurs", "chasseurs", "habitants" et "résidents secondaires". Nous savons par expérience qu'à chacune de ces catégories correspond un message différent, un canal de communication différent et un rythme de communication différent. Les attentes "protection de la nature" de ces catégories sont suffisamment différentes pour avoir chacune droit à une brochure différente expliquant l'AP... »

#### *Les touristes nature comme segment de clients particulier des AP*

« ... Nous avons utilisé la méthode de la segmentation des clients pour les « touristes nature ». Pour nous, ils sont importants financièrement. Premièrement, nous avons choisi deux catégories de touristes comme cibles intéressantes en fonction de notre type de territoire et de nos moyens.

Deuxièmement, pour chacune de ces deux catégories, nous avons choisi un de leurs besoins connus que nous pourrions, avec nos moyens, satisfaire mieux pour les attirer plus spécifiquement. Enfin, nous avons fait savoir par les moyens qui atteignent spécifiquement ces deux catégories de touristes que nous étions maintenant les mieux placés pour les accueillir et les satisfaire... »

#### *Des « clients » particuliers : les publics défavorisés*

« ... Les AP ont un rôle social et éducatif indéniable. La nature peut toucher et calmer même les plus violents. La nature est un milieu de

sagesse qui ne doit pas être réservé aux plus éduqués. De plus en plus d'AP utilisent le milieu naturel comme milieu de réinsertion. Les adolescents, les prisonniers sont des invités privilégiés des AP. Les tableaux de bord de ces AP mesurent la proportion de visiteurs défavorisés et se fixent des objectifs clairs de progrès dans ce sens. Mais pas sans préparation. Une analyse fine de ce qui "satisfait" ce "segment de client" est indispensable. On ne leur parle pas tout à fait comme aux visiteurs classiques... »

### **Vous pourriez vous poser les questions suivantes**

- Quelle est la différence de besoins, d'attente entre les populations locales et les visiteurs, entre les apporteurs de fonds publics et privés ?
- Comment nous sommes-nous adaptés à ces différences dans nos brochures, nos activités, nos services, nos discours ?
- Ne négligeons-nous pas les besoins de certaines parties prenantes secondaires : apporteurs de ressources privées, populations locales... ?
- Certaines AP segmentent leurs publics par âge : enfant, adultes et senior avec des guides, des parcours, des brochures, des conférences différentes selon les besoins et les capacités de ces différentes catégories. Qu'avons-nous fait pour aller dans ce sens ?



## 2. La méthode de gestion

---

Cette section développe la méthode, sans souci de d'adaptation aux AP. Pour que la lecture de cette section vous soit utile, n'oubliez pas de traduire le vocabulaire et surtout d'éliminer de nombreux aspects de cette méthode qui ne vous sont pas adaptés, pour ne garder que les quelques idées qui pourraient vous aider à mieux protéger la nature.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Adapter vos activités à la satisfaction de clients aux besoins différents, sans surcoûts.

*Pourquoi ?*

Pour élargir vos publics et donc vos ressources.

*Le principal bénéfice*

L'augmentation de la satisfaction des différents clients.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

La souplesse intellectuelle que demande la méthode.

*La première étape*

Classer les index de satisfaction et les plaintes selon les types de vos clients.

*La première question à vous poser*

Ai-je des clients suffisamment différents pour justifier une communication différenciée ou des versions différentes de mes produits ?

## **2.2. Que dit cette méthode : la segmentation des clients ?**

Cette méthode dit que les petites organisations privées ou publiques peuvent augmenter leurs résultats ou leurs bénéfices en étudiant mieux leurs clients actuels et potentiels.

Par exemple, identifier les clients moins rentables et les abandonner ou leur vendre par un canal de distribution moins cher. Pour les banquiers, les pauvres doivent rester sur le trottoir devant la machine à billets, les riches peuvent rentrer.

Pour augmenter vos résultats en réduisant vos coûts, vous aurez besoin de plus de clients. Si vous en avez plus, ils vont avoir plus de besoins différents, besoins que vous devez servir avec la même organisation.

Il est donc avantageux de classer vos différents clients dans des catégories ayant à peu près les mêmes besoins, pour adapter votre communication et vos produits à chacune de ces catégories, tout en continuant à produire en volume pour garder les coûts bas.

## **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Quelles sont toutes les personnes à qui je devrais plaire, que je devrais satisfaire pour qu'elles me donnent quelque chose de plus ?
- Avec mes moyens actuels, pourrais-je, sans trop de dépenses supplémentaires, atteindre plus de clients différents ?
- Quel est mon type de clients le plus difficile, qui me coûte le plus à satisfaire ? Me rapporte-t-il en proportion de ces coûts ?
- Quel est mon type de client idéal, qui se plaint le moins, qui m'achète le plus facilement ?
- Combien perdrais-je ou gagnerais-je si j'abandonnais le type de client le moins rentable, le moins bénéfique pour moi ?

- Y a t-il vraiment une différence de besoins suffisante pour diminuer significativement mes ventes dans tel ou tel pays, à telle ou telle catégorie de clients, si je n'adapte pas le produit au pays, au type de client ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

1. La liste de vos clients secondaires et tertiaires.
2. La liste des personnes différentes que vous pourriez servir avec vos mêmes moyens actuels.
3. La liste des besoins différents selon les types de clients.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

A. Classer vos clients actuels ou potentiels en catégories : âge, moyens, régions, niveau social et éducatif...

Vérifier qu'il y ait bien une différence significative de besoins entre ces catégories.

B. Créer une version un peu différente de vos produits pour chaque catégorie. Adapter, par étapes :

1. D'abord la présentation de vos produits.
2. Si cela ne suffit pas, adapter le prix.
3. Puis enfin le produit lui-même.

*Les différences que vous pourriez connaître chez les clients pour mieux les servir par une approche plus ciblée*

1. Âge, sexe et adresse.
2. Niveau socio-éducatif et de richesse.
3. Niveau intellectuel et de résistance au stress.
4. Possession de vos produits ou non, autres achats déjà effectués chez vous ou chez vos informateurs.
5. Profil affiché dans les réseaux sociaux et traces laissées sur Internet.
6. Cheminement habituel dans votre magasin ou sur votre site web.
7. Port visible de signes d'appartenance à une communauté aux besoins spécifiques.
8. Codes d'habillement.
9. Rentabilité potentielle pour vous.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Les coûts et la technicité de l'étude des besoins différents par segment de clients.
- Vouloir trop s'adapter aux clients, et donc augmenter significativement vos coûts de production et de vente. Apporter des modifications locales dont le client n'a pas besoin. Un exemple. Malgré ce que l'on croyait des grandes différences de cultures alimentaires, les gens mangent à peu près le même hamburger dans tous les pays, seul le prix qu'ils peuvent payer varie. Les pays riches payent donc plus pour la même chose.

*Quels sont les résultats que cette méthode va améliorer ?*

- Le retour financier par segment de client.
- Le gain par abandon du segment de client le moins rentable.
- L'index de satisfaction de chaque segment de client.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

L'étude de marché. Elle vous dira si vous faites face à un marché homogène ou hétérogène.

Le plan marketing. Il consiste à mettre des moyens appropriés au service de chaque segment de clientèle, en fonction de leur potentiel commercial.

### **N'allez pas trop loin**

Si les besoins de deux catégories de clients sont assez proches, ne créez pas deux brochures ou deux versions de produit différentes. Il faut que la différence de besoins justifie le surcoût de production ou de communication.

## **La méthode 4**

### **Pourquoi et comment être le plus important dans un domaine précis ?**

#### ***Les parts de marché***

##### **À utiliser**

- Quand vous voulez être mieux reconnu.
- Quand vous voulez grandir en développant une spécialité.
- Quand vous voulez servir un « client » que peu servent.
- Quand vous voulez faire des économies d'échelle.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la méthode des parts de marché à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Ce n'est pas une méthode utile pour nous, nous ne pouvons rien faire pour changer notre taille ou notre importance. Nous ne sommes pas sur un marché, nous n'avons pas de concurrents... »

« ... Nous voulons augmenter nos parts de marché dans ce département. Actuellement les surfaces protégées sont de 10 %, nous voulons passer à 15 % en demandant à l'État d'acheter certains terrains et de nous les confier ensuite... »

« ... Nous voulons augmenter nos parts de marché auprès des agriculteurs de notre région. Actuellement seulement 50 % ont signé notre charte... »

« ... Nous voulons augmenter nos parts de marché dans le budget de l'agence A. Actuellement ils nous allouent 10 % de leurs subsides aux AP. Nous visons 20 % car nous pensons que nous avons plus d'impact environnemental et de meilleures performances que d'autres protecteurs de l'environnement pour ces budgets... »

« ... Si nous devenons la plus grande AP de la région, cela nous donnera plus de poids dans les négociations... »

« ... Nous voulons fusionner avec l'AP voisine pour des raisons de taille critique, pour pouvoir acheter certains équipements, pour assurer la tranquillité de certaines espèces en joignant nos territoires... »

« ... Parfois, les responsables d'AP se concentrent sur un point fort scientifique et un point fort touristique. Ils réduisent tous les autres projets. Cela pour être reconnu comme le premier dans le pays sur ces points précis et bénéficier en terme de visibilité, et donc de moyens alloués, de la place de leader... »

« ... Il y a une taille critique à atteindre pour les AP comme pour les entreprises... »

## 1. 2. Que dit cette méthode

Cette méthode dit que toute organisation qui veut prospérer, même une petite organisation publique comme une AP, doit se battre sur un marché. Et que plus elle grandit sur ce marché, plus elle en tire de bénéfices, dans notre cas, de bénéfices pour la nature.

*Sur quels marchés les AP sont-elles actives ?*

1. Sur **le marché géographique**. Plus la surface protégée est grande par rapport à la surface non protégée dans un département, dans une région, mieux la nature s'en porte.

2. Sur **le marché économique**. Les AP ne sont pas les seules à prétendre au budget limité alloué à la protection de la nature. Les autorités peuvent donner la priorité à une rallonge pour les éoliennes par rapport à l'agrandissement d'un territoire protégé. Une agence européenne peut allouer un budget environnemental à une AP plutôt qu'à une autre qui aura rentré un dossier moins travaillé. Un mécène industriel peut envoyer ses bénévoles ou ses dons à une AP plutôt qu'à une autre qui aurait une communication, un site web, un discours... moins attractif.

3. Sur **le marché social et éducatif**. Les populations locales sont sollicitées par de nombreuses organisations publiques qui veulent leur faire respecter des comportements, des contraintes, des règlements. Si « l'heure par mois » que ces populations allouent à s'éduquer est passée dans une AP plutôt qu'à une éducation de moindre importance, c'est bénéfique pour la nature. Le directeur d'école qui consacre une après-midi par mois à l'ouverture d'esprit de ses élèves va-t-il faire venir à l'école un acteur de théâtre ou le responsable de l'AP locale ? C'est l'effort de promotion de chacun d'eux qui va en décider.

4. Sur **le marché scientifique et environnemental**. Être reconnu par ses pairs comme le numéro un de la région pour une espèce, pour une technique, pour un aspect scientifique bien particulier... apporte en général certains bénéfices à l'AP en termes de dossiers de subsides internationaux, de dons, de visibilité...



## **Voici deux exemples**

*Agrandir le territoire protégé, augmenter les « parts de marché » des territoires protégés par rapport aux territoires non protégés dans la région*

Cette méthode de la taille critique est particulièrement bien adaptée aux aires protégées. Beaucoup d'entre elles sont trop petites pour assurer la totale tranquillité des animaux qui bougent beaucoup, trop petites pour recevoir des subsides internationaux... Beaucoup de spécialistes considèrent qu'un nombre non négligeable d'AP sont trop petites pour assurer la tranquillité des espèces qui y vivent mais aussi pour avoir une réelle influence, une réelle place dans une stratégie environnementale.

Les parts de marché des aires protégées sont d'environ 10 % par rapport aux aires non protégées, avec de fortes variations selon les pays. Comment les AP peuvent-elles élargir leur protection ? De plusieurs façons.

En signant des chartes de bonne conduite avec les populations périphériques.

En fusionnant avec des AP proches et en créant des couloirs entre elles.

En favorisant l'acquisition de territoires adjacents par des organisations environnementales.

*Les parts de marché ne s'appliquent pas seulement au marché des territoires, mais aussi au marché des subsides, des moyens*

Bien que les subsides des AP soient souvent fixes et garantis, il existe tout un volet de moyens potentiels disponibles aux AP mais qui dépendent un effort, une démarche proactive pour les obtenir. Des exemples. Les moyens alloués en termes de prêt de matériel ou de personnel par les entités territoriales, les moyens alloués par les agences européennes, les moyens alloués par les privés...

## **Les questions que vous pourriez vous poser**

- Dans quel domaine scientifique ou administratif avons-nous le plus de chance, si nous y travaillons, de devenir un exemple pour la région ou le pays ?
- Comment pourrions-nous augmenter notre importance scientifique, économique ou sociale dans ce département ou cette région ou ce pays ?
- Quelle taille ou importance devrions-nous atteindre pour bénéficier de tels ou tels avantages qu'ont obtenus les plus grands ?

## 2. La méthode de gestion

---

Pour ceux qui voudraient aller plus loin voici encore quelques réflexions sur cette méthode qui, dans cette section, n'a pas été encore adaptée aux AP.

Pour ne pas vous choquer à la lecture de la section suivante, traduisez « Augmenter ses parts de marché » de la façon suivante : « Être reconnu par ses pairs comme un des meilleurs dans un petit domaine scientifique ou administratif que vous aurez choisi » ou encore par « Augmenter la portion de territoires protégés dans votre région grâce à vos initiatives ». Traduisez « Concurrent » par « Toute autre organisation publique voulant avoir accès aux mêmes publics, ressources, populations locales, autorités... que vous. »

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Être plus grand, être plus important dans son environnement.

*Pourquoi ?*

Pour obtenir des avantages accordés au leader, aux grands : plus de confiance des « clients » et une réduction des coûts par économie d'échelle.

*Le principal bénéfice*

Faire systématiquement partie des fournisseurs retenus par les clients.

*Le principal obstacle que vous devrez surmonter*

Difficultés de fusion avec des organisations semblables ou d'élimination des concurrents, pour obtenir la taille critique.

*La première étape*

Utiliser toutes les méthodes de croissance rapide : apport de capital, sous-traitance, alliances...

*La première question à vous poser*

Quelle est la taille critique, idéale à atteindre sur mon marché ?

*L'indicateur de performances à suivre*

L'évolution de votre taille par rapport aux concurrents et au marché.

## **2.2. Que dit cette méthode : la taille critique, les parts de marché ?**

Le marché, l'ensemble des clients potentiels pour vos produits, est limité. Vous le partagez avec des compétiteurs. Vous avez donc des parts de ce marché. Plus votre part du marché est grande, plus vous avez d'avantages.

Si vous êtes grand, important, leader, les clients vous accordent plus de confiance et vous pouvez produire pour moins cher par économie d'échelle. Par exemple, les fournitures coûtent généralement moins chers quand on en achète beaucoup. Beaucoup préfèrent être leader d'un plus petit marché que second d'un plus grand.

Être parmi les plus grands, les plus importants régionaux ou nationaux donne de la visibilité, attire les moyens, élargit le public, augmente les volumes et diminue les coûts par économie d'échelle.

### 2.3. Vos check-lists

*Comment devenir le premier de votre marché ?*

1. En créant un nouveau marché avec un nouveau produit très différent.
2. En réduisant votre marché à vos clients fidèles, à vos points les plus forts, en abandonnant certains secteurs.
3. En achetant, en s'alliant ou en éliminant des concurrents.

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Avez-vous la bonne taille pour votre marché ?
- Pouvez-vous acheter des parts de marché en rachetant ou en vous alliant avec un plus petit concurrent ?
- Pouvez-vous abandonner une partie de votre marché actuel pour devenir le leader d'un marché plus petit ?

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Les premiers clients à tout prix. Trouver à toutes forces quelques clients et les satisfaire à tout prix. Très haute qualité, très bas prix.
2. Faire du volume à perte. Faire du volume en vendant plus aux mêmes clients et en trouvant plus de clients par référence aux premiers satisfaits.
3. Se mettre juste au dessus des concurrents. Réduire la sur-qualité et augmenter les prix au niveau des compétiteurs.

*Quels sont les bénéfices que vous pourriez en attendre ?*

- La confiance accrue des clients et des investisseurs.
- La réduction de vos coûts.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Devoir abandonner des parties de marché.
- Devoir battre ou acheter vos concurrents.

*Quels sont les indicateurs de performance que cette va améliorer ?*

- La croissance de vos parts de marché, un indicateur significatif de bonne santé.
- Votre approche de la taille critique, par croissance interne ou externe.

### **N'allez pas trop loin**

Vous pouvez aussi obtenir des résultats en restant un petit acteur le plus longtemps possible. Puis entrer dans un autre marché par votre créativité.

Plus une organisation devient grande, moins elle est agile et créative, sauf exception.

# **La méthode 5**

## **Se fixer des objectifs d'augmentation de moyens**

### ***Le plan marketing***

#### **À utiliser**

- Quand vous manquez de moyens.
- Quand vous estimez être méconnu.
- Quand vous voulez élargir vos publics.
- Quand vous voulez mieux satisfaire vos clients.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer le plan marketing à votre AP ?

### Des exemples et des cas vécus

« ... Je ne fais pas de marketing. Nous ne sommes pas une organisation commerciale. C'est de l'argent perdu... »

« ... Nous dépensons 8 % de notre budget en frais de marketing et de communication. Cet investissement nous rapporte plus que cela par apport de nouveaux moyens que nous mettons au service de la nature... »

« ... Nous voulons mettre en évidence et "vendre" nos points forts biologiques, naturalistes, pédagogiques, écotouristiques... »

« ... Nous nous sommes posés les questions suivantes. Notre "produit", la protection de la nature, est-il de qualité, de coût raisonnable ? Nos collaborateurs sont-ils aimables et compétents ? Nos informations, notre site web, nos brochures, nos réponses aux courriers... sont-ils de qualité et facilement accessibles ?... »

« ... Nous avons interviewé trois présidents de clubs pour analyser leur motivation à donner de l'argent pour tel ou tel projet nature... »

« ... Nous prévoyons systématiquement des rencontres avec les élus et les fonctionnaires gérant les plus importants budgets nature pour les convaincre de nos résultats par rapport à d'autres dépenses écologiques. Grâce à cela, nous avons obtenu récemment pour notre AP une part du budget destiné auparavant à d'autres projets... »

« ... Nous avons obtenu un article sur notre AP dans un journal national en organisant une activité originale conçue pour attirer les journalistes... »

« ... Nous avons diminué le prix des conférences nature pour y attirer plus de publics différents... »

« ... Nous avons augmenté le nombre d'heures de présence de guides nature aux moments cibles... »

« ... Nous mesurons systématiquement la satisfaction des visiteurs scientifiques... »

« ... Nous avons classé nos "clients" en six catégories : élus, mécènes, scientifiques, populations locales et touristes, avec chacun une sen-

sibilité particulière à un type d'action marketing. Le budget pour chacune des actions est alloué en fonction de la capacité de ce type de client de nous apporter des moyens pour la nature. Par exemple, si le client "Mécène" est celui qui est censé contribuer le plus à l'augmentation des moyens de l'AP, les actions auxquelles il est surtout sensible, de type "conférences scientifiques" recevront plus de moyens dans notre budget... »

« ... Nous avons décidé d'investir tout notre budget marketing, encore cette année, sur les mécènes d'entreprise. L'année passée, ils nous ont permis d'augmenter de 15 % nos budgets de protection... »

« ... Nous avons décidé d'investir une partie importante de notre budget marketing pour notre site web. Nous estimons qu'il nous permettra d'augmenter de 20 % notre public aux conférences... »

« ... Le plan marketing d'une AP est une méthode pour augmenter nos ressources, financières et en nature. C'est une méthode ancienne et efficace de gestion, parfaitement adaptable aux très petites organisations scientifiques et écologistes... »

« ... Notre plan marketing répond principalement à une question. Qui allons-nous aborder, quand, comment, avec quels services, avec quelles offres, avec quels arguments, par quel "promoteur", à quel coût... ? »

« ... La question la plus importante pour nous est simple. Avec la protection de quelles espèces nos moyens limités auront-ils le plus de bénéfices pour la nature en général ? C'est une question typique du marketing... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Décider comment augmenter ses moyens, comment s'adapter aux changements de l'environnement... sont des questions que beaucoup d'aires protégées se posent. C'est déjà faire du marketing.

Marketing est un mot tabou dans les AP, cela fait commercial. Par contre, si vous étudiez ce qu'est vraiment le marketing, tout change. Le marketing, c'est mettre les « clients » au centre de vos préoccupations. Que ces clients soient nommés les administrés, les utilisateurs, les parties prenantes, les publics, les contribuables qui vous donnent vos moyens, les générations futures pour lesquelles vous protégez le patrimoine, les populations locales... cela ne change rien à la méthode.

Le marketing, c'est vous préoccuper des besoins de ceux qui vous donnent des moyens, c'est vous préoccuper de mieux les servir.

Les AP produisent des produits et des services. Une conférence, une visite guidée, une publication scientifique, une clôture, un chemin entretenu, une charte à faire signer par les populations locales... sont de vrais produits, des produits à améliorer constamment pour mieux satisfaire un besoin d'une partie prenante. C'est du marketing.

Nous avons essayé plusieurs termes plus politiquement corrects que marketing, marché, clients... Le message est que ces mêmes méthodes commerciales peuvent aussi être utilisées pour des buts nobles et désintéressés, comme de protéger la nature.

### *Le cas de l'écotourisme dans les AP*

L'écotourisme peut être l'enfer ou le paradis pour un responsable d'AP. Le négatif : dérangement, coûts accrus de surveillance, déchets... et le positif : occasion de réaliser sa mission de sensibilisation, source de revenus nouveaux et de bénévolat...

Quoi qu'il en soit, comment vous positionnez-vous ? Rejet du marketing ? Usage équilibré ? Maximisation des revenus de l'écotourisme au profit de vos nouveaux projets de protection et en complément des financements publics qui ne suivent pas vos ambitions environnementales ?

Si vous décidez d'en profiter, même un peu, vous devriez apprendre un peu de marketing, de segmentation de client, de commerce et de management.

### *Comment les AP appliquent-elles le marketing ?*

Le marketing, c'est mettre le client au centre de l'organisation. Si le « client » est une espèce en danger, l'AP sera réorganisée par « client » et plus par technique. Au lieu d'un responsable gardiennage et d'un responsable communication, il y aura un responsable par espèce en danger faisant tantôt appel aux compétences de gardiennage dans l'équipe, tantôt aux compétences de communication des membres de l'équipe.

Le marketing, c'est mieux connaître ses clients. Si le « client » est la population locale, une étude marketing sera menée pour mieux connaître leurs peurs et leurs espoirs vis-à-vis de l'AP.

Le plan marketing, c'est vouloir des moyens, des revenus supplémentaires et préciser comment on va les obtenir. Si ces moyens sont

des fonds d'agences européennes, le plan marketing de l'AP précisera quel montant l'on vise, comment le dossier sera monté...

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Quelles actions concrètes avons-nous engagées récemment pour adapter nos actions afin de mieux satisfaire nos publics et nos parties prenantes : contribuables représentés par les élus, générations futures représentées par les populations locales, visiteurs scientifiques... ?
- Qu'avons-nous fait pour mettre en évidence et promouvoir mieux nos points forts biologiques, naturalistes, pédagogiques, écotouristiques ?
- Quels est la valeur monétaire potentielle de tous les dossiers de demande de moyens que nous avons rentrés auprès d'organisations et collectivités qui pourraient nous aider ? Quel est notre taux de réussite jusqu'à présent ?
- Si nous vendons des entrées, des jumelles, des livres, des conférences, des visites guidées..., comment en avons-nous fixé le prix pour qu'il nous rapporte le maximum de moyens pour nos projets nature ?

## 2. La méthode de gestion

---

Pour les AP dont le développement dépend de moyens complémentaires aux subsides de base, une bonne connaissance du marketing est indispensable. Voici un bref descriptif de la méthode. Dans cette section, nous n'avons pas spécialement essayé de l'adapter aux AP, mais il vous sera facile d'y trouver des idées, moyennant quelques souplesses de vocabulaire.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Améliorer et mieux offrir ses services, ses résultats.

*Pourquoi ?*

Pour mieux répondre aux besoins de l'environnement.

*Le premier bénéfice*

Une augmentation des revenus.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

Le manque de liberté d'esprit et d'entrepreneuriat des responsables.

*La première étape*

Répondre à la question : quelles ont été les actions marketing qui vous ont rapporté le plus jusqu'à présent ?

*La première question à vous poser*

Décrivez les nouveaux services, les solutions que vous pourriez initier pour répondre mieux aux besoins de vos clients.

*Les résultats que vous allez améliorer*

Les revenus d'activités nouvelles. Les index de satisfaction des clients.

## **2.2. Que dit cette méthode : le plan marketing ?**

Cette méthode dit que, si vous mettez le client au centre de votre organisation et de vos préoccupations, vous allez prospérer.

Vos produits doivent être demandés par vos clients, doivent répondre à un besoin clair. On vend et puis on produit, pas l'inverse. Il ne sert à rien de tuer l'ours si l'on n'a pas vendu sa peau.

Avec cette méthode, vous ne produisez pas ce que vous aimez, ce que vous savez faire, mais vous proposez ce que les clients vous demandent, ce qu'ils désirent. Et ensuite seulement, vous trouvez un producteur, en interne ou en externe, qui produira ce que vous lui demandez de produire. Vous passez d'une organisation d'ingénieurs à une organisation de commerciaux. Le département marketing dicte sa loi aux autres.

Le plan marketing reprend cette philosophie et la détaille en actions, après que votre étude de marché ait montré que vous devriez faire du bénéfice en vendant à ce prix, cette chose, à ce moment, dans cet endroit, par ce moyen, avec cette publicité... Le plan marketing consiste à décider où l'argent du budget marketing ira pour être le plus profitable à l'organisation. Faire plus de publicité ou engager un vendeur ? Mettre de l'argent sur quel type de client ?

Un plan marketing dans une petite organisation c'est :

- J'alloue 50 % de mon budget dans la force de vente pour les clients de type A.

- J'alloue 30 % de mon budget dans la publicité pour les clients de type B.

- J'alloue 20 % de mon budget dans le développement de nouveaux produits pour les clients de type C.

Le plan marketing est une méthode pour améliorer et mieux offrir ses services, ses résultats. Pourquoi ? Pour mieux répondre aux besoins des environnements. Cette méthode classique vise à coordonner et à

prioritiser les actions clients, pour augmenter les revenus de l'organisation.

Elle consiste à se fixer des objectifs de vente, de chiffre d'affaires, puis à répartir les moyens entre les diverses façons d'augmenter ce chiffre d'affaire. Elle se construit à partir du plan stratégique où vous avez décidé quel type de client cibler et quel message faire passer. Le plan marketing dit comment vous allez faire pour atteindre ce positionnement. Le plan marketing précède le plan d'affaires ou plan de gestion qui se consacre à comment vous allez dépenser les moyens que vous avez acquis par le plan marketing.

En résumé, c'est une méthode qui se base sur le fait que quasi tous les collaborateurs de l'organisation peuvent faire quelque chose pour le client et qu'il y a de très nombreux points d'influence entre les clients et l'organisation. Les collaborateurs et les points de contact client-organisation étant souvent dispersés, sous des hiérarchies différentes, il faut coordonner les efforts transversalement par un plan marketing.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Comment se sont réparties l'année passée nos dépenses liées au marketing entre développement de nouveaux produits, communication et vente, et entre nos divers types de clients ?
- Quelles sont les techniques marketing que nous utilisons ?
- Notre plan marketing est-il issu de notre plan stratégique et contrôle-t-il lui même notre plan de gestion et de communication ?
- Avons-nous envisagé tous les moyens qui existent pour fixer le prix d'une chose que l'on vend ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

A. Six activités commerciales, souvent dans divers départements, doivent être coordonnées par le plan marketing :

1. Actions de développement de nouveaux produits et services après étude de marché.
2. Actions de vente par visite, appel, contact de prospect ou de fidélisation.
3. Action de publicités, annonces, campagnes, communication de marque.

4. Action d'augmentation ou diminution de prix par rapport à la qualité, à la quantité, aux concurrents.
5. Actions de distribution et d'accessibilité des produits.
6. Actions de service clients, de mesure de satisfaction.

B. Six types d'employés ont de l'influence sur le client et doivent être coordonnés par le plan marketing :

1. Les vendeurs, par métier.
2. Les secrétaires, assistants des vendeurs.
3. Les cadres par les relations sociales.
4. Les producteurs par la qualité.
5. Les spécialistes marketing, par métier.
6. Les administratifs par qualité de l'administration du dossier client : factures...

C. Six types d'informations ont de l'influence sur le client et doivent être coordonnés par le plan marketing :

1. Site web.
2. Brochure et documents de vente.
3. Tarifs.
4. Presse.
5. Marque.
6. Réponses du service client.

### *Comment décider du prix des produits et services ?*

Examinez systématiquement toutes ces possibilités et décider en fonction de votre plan stratégique et de marketing.

1. Les coûts plus votre marge.
2. Ce que le client est prêt à payer.
3. Moins cher que les concurrents, pour leur prendre des clients.
4. Plus cher que les concurrents, pour faire « qualité supérieure ».
5. Le moins cher possible.
6. Moins cher qu'avant pour attirer l'attention ou réduire un stock.
7. Progressif avec la gamme.
8. Régressif avec le volume d'achat.
9. Gratuit ou presque rien contre publicité, contrat, autre achat, captivité, information, clientèle.



*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Faites la liste des critères de satisfaction pour chaque catégorie de clients :

- Qu'est-ce qu'ils attendent de vous ?
- Qu'est-ce qui les satisfait ?
- Qu'est-ce qu'ils n'aiment pas ?
- Qu'est-ce qui ferait qu'ils vous donneraient plus ?
- Qu'est-ce qui augmenterait leur nombre ?
- Quels sont leurs besoins insatisfaits ?

2. Comment leur parler ?

- Les messages adaptés qui les attirent.
- Les canaux de communication.
- Les environnements favoris.
- Les bons rythmes de communication.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Augmenter vos ressources et vos revenus.
- Élargir votre public.
- Satisfaire vos clients.

*Quels sont les résultats que le plan marketing va améliorer ?*

- Les revenus d'activités nouvelles.
- Les index de satisfaction des clients.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Le plan stratégique

Le plan marketing en est directement issu.

Le plan de communication

Il exécute le plan marketing.

### **N'allez pas trop loin**

Produire ce que vous savez bien faire puis essayer de vendre peut aussi fonctionner.



## **La méthode 6**

### **Soigner votre message et faire une marque de votre organisation**

#### ***Le plan de communication***

##### **À utiliser**

- Quand vous ne vous estimez pas assez connu.
- Quand vous voulez élargir votre public.
- Quand vous voulez augmenter vos moyens.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer le plan de communication à votre AP ? Des témoignages.

« ... Je ne vais quand même pas dépenser l'argent de la nature à payer un consultant en communication... »

« ... Nous avons créé un fan club, les amis de la réserve. Nous avons une page bien remplie sur Facebook... »

« ... Notre vidéo sur la dispute des deux oies cendrées est une des plus regardées sur Youtube, cela nous a valu plus d'intérêt du public... »

« ... Nous communiquons par Twitter toutes les nouvelles naissances, les arrivées de migrateurs. Nous avons plus de 1 000 abonnés... »

« ... Nous avons créé une application pour smartphone qui permet de tout savoir sur les animaux que vous pouvez observer dans la réserve, en liant leurs photos à Wikipedia. Elle a été téléchargée plus de 5 000 fois en deux ans... »

« ... Nous avons misé sur notre site web. Les visiteurs et les amateurs de nature y trouvent les réponses à leurs questions en moins de trois clics. Ils peuvent y réserver un guide nature, acheter des livres, s'inscrire à nos conférences, donner quelques euros pour nos projets... »

« ... Nous avons des webcams de haute qualité et à fort agrandissement partout dans la réserve, les amateurs y font de magnifiques observations sans dérangements pour les animaux. C'est un mécène vendeur de matériel informatique qui nous a offert le système contre une visibilité discrète pour sa société... »

« ... Nous avons payé un professionnel pour notre communication. Un site web ou une brochure faite en interne, cela se voit vite et donne une mauvaise image. Ses honoraires ont été vite compensés par des ventes, des visites accrues et en mécénat... »

« ... Nous rédigeons des brochures et des pages web très différentes selon nos clients : les élus, les journalistes animaliers, les scientifiques, les visiteurs... »

« ... Nos listes d'adresses sont assez complètes pour l'envoi de nos messages à différents publics. Adresses des scientifiques par secteurs : oiseaux, eau... adresses des apporteurs de fonds publics, adresses des

apporteurs de fonds privés, adresses des responsables d'AP en France, adresses des responsables d'AP dans d'autres pays, adresses des agences de tourisme nature, adresses des visiteurs amis... »

« ... Nous sommes une très petite AP, avec peu de personnel, nous comptons donc beaucoup sur notre site web. Nous l'avons amélioré récemment après l'avoir testé : Nos visiteurs peuvent-ils trouver les bons numéros de téléphone en moins de trois clics et quelqu'un y répond-il toujours pendant les heures que nous y indiquons ? Le visiteur peut-il comprendre nos trois projets principaux de conservation de la nature, trouvés en moins de trois clics sur le site... »

« ... Nos messages et nos canaux de communication sont adaptés à nos deux clients : les scientifiques et le grand public... »

« ... Nos messages sont clairs : pourquoi s'intéresser à nous et pourquoi venir ici plutôt qu'ailleurs... »

« ... Notre charte graphique, notre logo, notre thème visuel, notre mascotte et notre merchandising ont tous été réalisés par des professionnels... »

« ... Nous soignons particulièrement nos dossiers de presse pour les journalistes nature. En retour, ils parlent de nous, ce qui nous vaut des moyens supplémentaires pour nos projets... »

« ... Notre meilleur canal de communication ? Nos conférences scientifiques régulières et de bon niveau... »

« ... Notre projet ? Maintenir un site web attractif, écrire des messages forts, développer une stratégie de communication adaptée aux objectifs de conservation... »

« ... Nous avons commencé par écrire nos deux messages principaux. En quoi sommes-nous particulièrement performants en matière de conservation de la nature ? En quoi nous préoccupons-nous aussi des non scientifiques, des populations locales, des touristes... ? »

« ... Notre message est simple et un peu différent de celui des autres AP. Nous l'avons résumé pour en faire le logo, le slogan, l'affiche pour votre AP. Nous l'avons détaillé pour en faire le dossier de presse de notre AP... »

« ... Notre principale communication, c'est notre lettre d'information mensuelle avec sa partie grand public et sa partie spécialistes de l'environnement. Elle est largement diffusée et de haute tenue... »

« ... Nous veillons à ce que tous nos communicants : guides, gardes, employés, dirigeants... donnent le même message, la même image de haute qualité de notre AP... »

« ... Notre communication grand public est quasi uniquement événementielle : conférences, expositions... »

« ... Pour sensibiliser à la nature, élargir nos publics et obtenir plus de moyens de conservation, nous nous basons beaucoup sur les réseaux sociaux : Rotary, Facebook, les amis de la réserve, les donateurs nature... »

« ... Nous avons un logo et un slogan. Cela fait très commercial mais la nature a besoin de moyens et c'est à nous de les lui trouver en attirant l'attention des autorités et des apporteurs de fonds sur nos projets écologiques... »

« ... Nous voulons donner une vraie personnalité à notre AP. Nous voulons y associer un personnage ou un animal lié à notre AP et ayant des traits de caractère évidents. Nous allons retrouver une légende, un grand fait scientifique, un événement, un père fondateur dans l'histoire de notre AP, pour le mettre en avant et présenter notre AP comme un personnage, avec son histoire, ses luttes, ses victoires, ses aventures... »

« ... De plus en plus de responsables d'AP créent un club d'amis de l'AP. Les membres reçoivent des avantages : lettre d'information, gratuité des conférences, accès aux coulisses, formations scientifiques... et apportent à l'AP des avantages : bénévolat, récolte de fonds, récolte d'informations... L'augmentation du nombre de membres de ce club est une excellente mesure de la qualité d'administration de l'AP. Cet indicateur reflète notre souci des populations locales, la pédagogie des travaux scientifiques, la bonne communication... »

« ... Même les plus petites AP ont intérêt à se choisir un local physique. Pour y créer une atmosphère d'équipe, pour y accueillir les scientifiques et apporteurs de fond, pour y recevoir les visiteurs... Et comme média de communication par sa qualité... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Certains panneaux informatifs aux visiteurs dans les AP ne donnent pas vraiment envie de respecter les règlements. D'autres par contre vous sensibilisent vraiment. C'est de la communication professionnelle.

Une des missions des aires protégées est de sensibiliser, d'éduquer, d'intégrer les populations locales... donc de communiquer : réaliser un site web attractif, écrire des messages forts, développer une stratégie de communication adaptée aux objectifs de conservation. Voici quelques exemples d'applications dans les AP.

Le plan de communication des AP comporte souvent une réponse à la question « **Comment allons-nous lever les barrières à la communication**, à l'éducation, à la sensibilisation ? »

- Amélioration de l'accessibilité physique du territoire : heures d'ouvertures, prix, accès handicapés, fléchage routier...
- Amélioration de l'accessibilité virtuelle du territoire : site web avec webcams, informations pratiques, parcours photos.
- Amélioration de l'accessibilité intellectuelle du territoire : informations enfants et senior, déjargonisation des informations...
- Amélioration de l'accueil.

*Comment les AP rédigent-elles leur plan de communication ?*

En suivant un modèle de plan de communication simple, adapté aux petites organisations publiques. Il demande de répondre aux questions suivantes :

1. Avec qui voulons-nous communiquer ?

Le plan précise les profils des divers publics cibles, par ordre de priorité afin de répartir le budget communication, forcément limité, selon ces priorités.

2. Quel message principal voudrions-nous que chacun de ces publics retienne ?

Par exemple, « Respecter la nature », pour les visiteurs. « Nous donner plus de moyens car nous les dépensons efficacement », pour les apporteurs de moyens... et ainsi de suite.

3. Par quels média chacun de ces publics cibles sont-ils le plus influencés ?

Site web pour les visiteurs occasionnels, panneaux pour les promeneurs locaux, demande d'entrevue pour les élus...

4. Quel budget et quel nombre de jours puis-je consacrer à ce plan ?

5. À quoi vais-je vérifier que ce plan a atteint ses objectifs ?  
Par exemple, nombre de visiteurs du site web en augmentation de 20 %, trois entrevues avec des mécènes potentiels par mois...

6. Qui est le responsable de l'atteinte de ces objectifs ?



### *Le site web est important, surtout pour les petites AP*

Sur le site web, demandez dès l'abord au visiteur qui il est, ce qu'il veut. Un site web d'AP, dès l'accueil, demande si vous êtes un scientifique, un touriste, ou un mécène. Les attentes d'un site web et les informations recherchées sont très différentes selon les publics.

Entres autres informations, un site web d'AP demande, par exemple, ce que le visiteur cherche, en six catégories :

- Connaître l'accessibilité de l'AP ?
- Connaître l'état des recherches, études, projets scientifiques, les publications ?
- Connaître ce qu'il y a à voir et à faire pour un touriste nature ?
- Connaître l'équipe de l'AP ?
- Connaître les caractéristiques de l'AP ?
- Savoir comment soutenir l'AP ?

Par souci de synthèse, les réponses sont souvent données par couches. D'abord sous forme de courts textes d'un demi-écran, puis sous forme de liens vers des sources plus complètes, internes ou externes au site, puis sous forme de documents à télécharger.

Le site web et la page Facebook sont les vitrines principales de l'AP. Si elles sont confuses, mal organisées, si elles présentent des informations anciennes ou non mises à jour chaque semaine, si elles ont visiblement été faites par des amateurs... la crédibilité des recherches, l'envie de donner des fonds, l'envie de visiter, diminue de manière importante.

N'hésitez pas à y investir, cet argent vous sera rendu, avec intérêts, en moins d'un an, par plus de parrains, plus de visiteurs, plus d'intérêt des scientifiques.

Dès qu'un de vos projets nature atteint une certaine portée scientifique ou écologique, n'hésitez pas à faire traduire votre site en anglais. Cela donne une bonne image de vous, visant à des travaux de niveau international.

Lignes horizontales et pas verticales, uniquement deux couleurs pastel et pas de couleurs vives, beaucoup de blancs... ce sont les conseils des spécialistes des sites web d'AP qui ont le plus de succès.

### *L'affiche de l'AP*

Le logo d'une AP est constitué en général une plante, un animal ou un paysage stylisé. Le slogan est une phrase de quelques mots qui caractérise l'effort, la mission et est facile à retenir, même par un enfant de douze ans.

Vous pourriez vous demander quels mots pousseraient les gens à agir en votre faveur et donc en faveur de la nature. Il faut faire attention à ne pas choisir le même slogan qu'une autre AP, beaucoup s'y mettant actuellement.

Ensuite, l'affiche de l'AP est conçue. En plus du logo et du slogan, l'on ajoute une grande image et un petit texte qui attire l'attention...

### *Les AP utilisent de plus en plus les réseaux sociaux*

De plus en plus d'AP ont leur réseau d'amis sur Facebook, LinkedIn, Twitter, et Youtube. Le responsable de l'AP fait souvent partie d'un service club local et y fait parler de ses projets, surtout ceux en recherche de financement.

Chaque semaine ou presque, le ou la responsable communication de l'AP rédige une « nouvelle » de quelques lignes : observation animale particulière, apparition d'une menace, visite importante, conférence... pour alimenter les réseaux.

### *Quelques questions que vous pourriez vous posez*

- Avons-nous bien caractérisé notre AP sous forme d'un logo, d'une ligne de texte, d'une charte graphique ?
- Quels sont les messages simples en quelques mots que nous voulons rendre mémorable par :
  1. Un visiteur occasionnel.
  2. Un promeneur habituel.
  3. La population locale.
  4. Les bénévoles potentiels.
  5. Les élus locaux.
- Quels sont les médias qui touchent le plus chacune de ces cibles ?
- Un visiteur trouve-t-il sur notre site web, en le moins de clics possibles, les réponses aux dix questions prévisibles les plus

fréquentes que se pose en général un visiteur potentiel à notre propos ?

- Notre conférence type pour les scolaires est-elle bien formatée, accessible sur Youtube et Dailymotion ?
- Notre dossier de presse a-t-il été revu par un professionnel ?

## 2. La méthode en général

---

Pour aller plus loin, pour des plans de communication dignes des méthodes les plus modernes.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Choisir les informations, les présentations et les médias de diffusion adaptés à votre marché.

*Pourquoi ?*

Pour mieux se faire connaître, pour influencer.

*Le premier bénéfice*

Être mieux compris, reconnu.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

Les coûts et technicité d'un plan de communication professionnel.

*La première étape*

Faire votre plan marketing.

*La question à vous poser*

Par quels messages et quels médias comptez-vous mieux faire connaître vos activités et résultats ?

*Les résultats que vous allez améliorer*

De nouveaux revenus. Une augmentation du nombre de clients.

## **2.2. Que dit cette méthode : le plan de communication ?**

Cette méthode dit que vous pouvez augmenter vos revenus et votre nombre de clients en communiquant mieux, en vous faisant plus et mieux connaître, en influençant mieux par des messages plus efficaces, par des canaux plus puissants, plus larges et plus crédibles, par des moyens audiovisuels plus mémorables.

Elle consiste à transformer votre organisation et vos produits en une série de messages, à diffuser ces messages au plus de personnes possibles qui pourraient être intéressées, de la manière, sous le format, le plus mémorable et influençant possible. C'est la publicité sous toutes ses formes. Les formes franches : brochures, pages web, affiches, spot TV... Et les formes cachées : instrumentalisation des médias par le sponsoring et le placement de produit...

## **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Le public que nous visons nous connaît-il bien ?
- Le public que nous visons nous connaît-il de la façon que nous souhaitons qu'il nous connaisse ?
- Le nombre de visiteurs sur notre site web, dans nos magasins augmente-t-il régulièrement ?
- Pouvons-nous résumer notre organisation et nos produits en quelques mots ?
- Nous reconnaît-on sur des simples visuels, sons et mots ?
- Combien de fois par semaine notre public cible entre-t-il en contact avec nos messages ?

- Combien dépensons-nous en communication, en pourcentage de notre budget total ? Est-ce en ligne avec les normes dans notre métier ?
- Quel média est actuellement le plus crédible, le plus influençant pour chacun de nos publics cibles ?
- Quelle est notre message qui nous différencie nettement de nos concurrents et semblables ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

1. Le message : mots, images, couleurs, sons, parfums, formes.
2. Le média qui véhicule le message : Internet, TV, magasin, affiche, film, clients porteurs...
3. Le processus de communication : augmenter la reconnaissance, la mémorisation positive... au moindre coût par contact, en suivant une combinaison séquentielle de messages, de canaux et d'impacts.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Transformer votre organisation et vos produits en messages. Quelques lignes d'arguments simples qui vous différencient, une image accrocheuse, un thème visuel et musical typique. Définir le message de votre organisation en une page ainsi que la charte graphique. En principe, le message est déjà clair, il est noir sur blanc sur la page que vous avez écrite pour la méthode « Le plan stratégique ».
2. Choisir plusieurs canaux qui atteignent le mieux votre public cible : Internet, brochures, affiches, magasins, emballages... Choisir les médias les mieux adaptés à ce message. Prévoir une légère adaptation du message à chaque type de média, mais le moins possible.
3. Contacter systématiquement, régulièrement le marché qui vous rapporterait le plus, s'il devait vous acheter.

*Votre plan de communication est-il clair pour :*

1. Coupler message, cible et média.
2. Contacter systématiquement et automatiquement à dates fixes.
3. Ajouter une campagne annuelle sur un thème nouveau.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- À court terme : des ventes augmentées.
- À long terme : une marque, une gamme, une confiance créée qui vous permet d'augmenter plus les prix que la qualité.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Vos propres limites éthiques à la communication cachée, subliminale, mensongère.
- Vous faire remarquer dans la masse.
- Pouvoir allouer 5 % de votre budget total au plan de communication.
- Le besoin d'un spécialiste en communication.

*Quels sont les résultats que cette méthode va améliorer ?*

1. Le taux de reconnaissance.
2. Le nombre de contacts.
3. Le coût par contact.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Le plan marketing : Il est réalisé avant le plan de communication et le conditionne.

Les segments de clients : Si leurs caractéristiques sont différentes, il faut des messages et des canaux différents de communication.

### **N'allez pas trop loin**

Si votre public cible se sent harcelé, c'est contre productif. Le rythme des contacts est important.

Ne dépensez de l'argent que pour communiquer avec le public qui a le plus de probabilité de vous acheter.

Restez honnête et éthique : pas de publicité cachée, pas d'exagération dans la présentation des produits, pas de dénigrement des concurrents, pas de manipulation.





## **La méthode 7**

### **Mesurer et améliorer la satisfaction des publics et des parties prenantes**

#### ***La mesure de satisfaction du « client »***

##### **À utiliser**

- Quand vous voulez améliorer vos produits ou services.
- Quand vous voulez améliorer la satisfaction de vos apporteurs de moyens, de vos visiteurs, de vos utilisateurs, de vos administrés.
- Quand vos « clients » se plaignent.
- Quand vous voulez augmenter vos moyens.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la satisfaction « client » à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Nous n'avons pas de clients, donc pas de clients à satisfaire, donc pas de mesures à faire... »

« ... Le résultat de notre enquête de satisfaction des visiteurs de notre AP nous a surpris. Pour beaucoup, le prix des guides n'est pas un facteur limitant et nous pouvons donc l'augmenter. Par contre les explications, l'éducation, sont des facteurs de satisfaction plus importants que nous ne le pensions. Nous avons donc augmenté le nombre de guides nature et augmenté le prix de la visite... »

« ... Nous évaluons, d'une manière ou d'une autre, la satisfaction de nos quatre clients : la nature, les apporteurs de ressources, la science et les visiteurs. La satisfaction de la nature par exemple par l'augmentation des couples nicheurs, la satisfaction des apporteurs de moyens par exemple par l'augmentation des moyens qu'ils nous confient, la satisfaction de la science par exemple par l'augmentation des références que nos confrères font à nos publications et la satisfaction des visiteurs par les visites répétées... »

« ... La satisfaction de nos divers clients se mesure : augmentation des espèces cibles, augmentation de nos moyens financiers, augmentation des surfaces confiées à notre gestion, augmentation des visiteurs cibles, augmentation des audiences de nos conférences... »

« ... Nous nous sommes posés la question : comment mesurons-nous actuellement la satisfaction des bénéficiaires de nos actions ?... »

« ... Je sais que certaines AP utilisent des visiteurs mystères pour tester leur propre organisation. Un "faux" habitant local qui téléphone pour savoir s'il peut faire ceci ou cela. Un "faux" mécène qui téléphone pour savoir quel projet il pourrait soutenir. Un "faux" touriste qui demande les offres de formations. Un "faux" scientifique qui demande des informations techniques naturalistes... Nous pensons que c'est futile et peu éthique. Mais nous sommes obligé de constater que cette méthode leur a révélé certains dysfonctionnements et leur a permis de s'améliorer... »

« ... Nous nous intéressons particulièrement cette année aux résultats d'interviews de nos visiteurs. Nos questions sont précises. Qu'avez-vous retenu ? Qu'est-ce qui vous a déplu ? Comment pourrions-nous nous améliorer ? Qu'allez-vous changer dans vos habitudes écologiques ?... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Une aire protégée fait face à des parties prenantes à satisfaire : les populations locales, les autorités... Mesurer rationnellement, méthodiquement, régulièrement leurs satisfactions n'est pas inutile, même pour une très petite organisation. De plus en plus d'AP demandent aux visiteurs, aux populations locales, aux classes enseignées... leurs avis sur ce qu'elles font. C'est souvent informel mais donne des réponses instructives. Voici quelques initiatives prises par certaines AP dans le cadre de l'application de cette méthode.

### *Faire participer les populations locales, c'est déjà les satisfaire*

Collecter leurs savoirs, demander leur aide pour les comptages d'espèces, les aider à créer des jardins écologiques, leur demander de signaler les pollutions ou l'apparition d'espèces invasives.

Les populations locales ont peur de perdre des revenus à cause de nouveaux interdits :

1. Prélèvements de ressources naturelles limités.
2. Usage de pesticides limités.
3. Perte de surface cultivable.
4. Exigence de non pollution.

Les solutions les plus fréquentes sont classiques :

1. Compenser leurs pertes par des revenus touristiques ou des subsides.
2. Permettre d'augmenter leurs ventes des produits locaux par un label Parc bio.
3. Réduire les exigences écologiques, sensibiliser sans obligations, créer des zones tampons.
4. Créer des emplois pour les locaux.
5. Faire bénéficier les locaux de l'assainissement de l'eau et de l'air
6. Partager les revenus du parc.

### *Créer des objectifs communs entre l'AP et les chasseurs*

Des exemples, dans certaines circonstances bien particulières :

1. Les revenus de la chasse sportive permettent d'entretenir le parc sans diminuer significativement la faune.
2. Les observations récoltées par les chasseurs : comptage d'animaux, traces de braconnage...
3. Les aménagements faits par les chasseurs pour préserver les habitats : reboisements, limitations de circulation et de démembrements.
4. Les chasses des animaux malades ou nuisibles ou en surnombre.

### *Fidéliser les visiteurs*

Fidéliser les amis de la nature, les amateurs d'observations, les bénévoles, les abonnés aux conférences, les donateurs réguliers... mesure la satisfaction des visiteurs. S'ils reviennent, c'est qu'ils sont satisfaits. Certaines AP tiennent une base de données de ces usagers fidèles, elles leur donnent une carte de fidélité, des privilèges.

### *Satisfaire les élus*

Qu'est-ce qui satisfait vraiment les élus qui nous soutiennent ? C'est la question que se sont posé les responsables de cette AP que nous avons visitée. Ils leur ont demandé et ont obtenu des réponses franches. Visibilité, satisfaction des populations locales... Les responsables de cette AP ont pris des initiatives dans ce sens. Les élus ont été reconnaissants.

## 2. La méthode de gestion en général

---

Pour aller plus loin, voici la description générale de la méthode non adaptée aux AP, ce que vous pourrez faire vous même. Si, dans cette section, le vocabulaire est peu adapté aux AP, l'esprit de bonne gestion ne l'est pas.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Évaluer les niveaux de satisfaction des clients

*Pourquoi ?*

Pour améliorer ses services, ses résultats

*Les premiers bénéfices*

Créer de nouveaux services. Fidéliser et captiver les clients. Réduire les coûts en éliminant des fonctionnalités non désirées par le client.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

Ne pas vous tromper sur les vrais satisfaisants, différents pour chaque catégorie de clients.

*La première étape*

Choisir un échantillon de clients, à tester pour un seul satisfaisant.

*La première question à vous poser*

Demander clairement à vos clients leurs « facteurs de satisfaction » et leurs « facteurs d'insatisfaction » principaux.

*Les résultats que vous allez améliorer*

Les index de satisfaction des clients. Les nouveaux revenus.

## **2.2. Que dit cette méthode : la mesure de satisfaction des clients ?**

Comment augmenter la satisfaction de vos clients, moteur principal de vos résultats, surtout à long terme ? En commençant par la première étape : la mesurer précisément et souvent. Cela vous dira où porter précisément votre effort d'amélioration parmi les « critères de satisfaction » et les « critères de non satisfaction » de vos produits ou services, pour chacune de vos segments de clients.

Vous aurez peut être des surprises. Ce que vous croyez important ne l'est pas à leurs yeux et l'inverse. Et ce qui est important pour une partie de vos clients ne l'est pas pour d'autres. Ne croyez pas les connaître simplement parce que vous en rencontrez un de temps en temps. La grande majorité des clients ne disent pas spontanément ce qu'ils pensent à leurs fournisseurs.

*Les minorités agissantes*

De nombreuses organisations ont fait des erreurs en modifiant leur produit sur foi de plaintes d'une minorité agissante de clients, celle qui remplit les questionnaires de satisfaction. Le produit changé, « amélioré », ne s'est plus vendu à la majorité silencieuse qui était satisfaite de l'ancienne version.

Les clients ne vous disent pas directement ce qu'ils pensent. Ils ne reviennent plus, ou disent du mal de vous. Ils vous disent simplement au revoir, par civilité. Ils pensent que ce n'est pas à eux de faire votre éducation.

Vous êtes mal placé pour estimer ce qui satisfait vos clients. Vous voyez votre organisation avec les yeux de l'intérieur, votre regard est faussé. Des enquêtes ont comparé ce que les dirigeants pensent qui

satisfont les clients avec ce que disent les clients à un observateur indépendant. Ces différences peuvent être significatives.

Même si, dans une petite organisation publique ou privée, vous croyez connaître vos clients, faites une enquête indépendante, précise, large... Vous aurez des surprises.

*Quels sont les mesures à effectuer pour vos trois segments de clients principaux ?*

1. Satisfaction de la qualité générale.
2. Satisfaction de la disponibilité.
3. Satisfaction du prix.
4. Satisfaction de la livraison.
5. Satisfaction du service après-vente.
6. Satisfaction du service avant-vente : présentation, vendeur, technique de vente.
7. Satisfaction de la facilité d'usage.
8. Satisfaction de la durabilité.
9. Satisfaction de l'éthique du produit.

*Vos clients ne vous disent pas la vérité*

Même aux enquêteurs chevronnés, ils mentent :

- Pour ne pas blesser.
- Pour se conformer.
- Parce qu'ils ne sont pas satisfaits sur des aspects qui ne sont pas dans le questionnaire.

Les techniques de neuromarketing, qui évitent ces biais des questionnaires sont donc de plus en plus utilisées dans les mesures fines de satisfaction.

*Commencez par les plaintes*

Êtes-vous certain de connaître, de centraliser toutes les plaintes, quelque soit le canal par lesquelles elles s'expriment ? La plupart des



plaintes vous sont cachées par les collaborateurs, ou par les clients eux-mêmes, par respect ou par peur de vos réactions.

*Ce que vous pourriez centraliser pour analyser la satisfaction de vos clients*

- Les plaintes à vos vendeurs ou à vos distributeurs.
- Les plaintes sur Internet, dans la presse.
- Les plaintes légales.
- Les demandes de remboursements, de garanties.
- Les retours et les refus de marchandises.
- Les diminutions d'achats par les clients fidèles.
- Les plaintes orales et écrites.
- Les commentaires et comparatifs sur les sites d'achats et dans la presse professionnelle.
- Les taux d'échec de vos offres.
- Les taux d'attrition suspect-prospect-client.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Comment mesurez-vous actuellement la satisfaction des divers segments de vos clients ?
- Comment centralisez-vous les plaintes clients afin d'être certain de les recueillir toutes ?
- Comment mesurez-vous actuellement la fidélité de vos clients ?
- Quels sont d'après-vous les trois principaux « satisfaisants » et « insatisfaisants » de vos produits ? Et d'après vos clients interrogés indépendamment de vous ?

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Choisir un échantillon de clients parmi les plus sensibles, les plus critiques, les plus influents, les moins captifs.
2. Plutôt que de leur poser des questions sur tous les aspects du produit, ne leur poser que des questions sur un seul aspect du produit, choisi pour sa sensibilité à la concurrence.

*Comment savoir ?*

- Les questionnaires passifs remis aux clients, soumis à l'effet de minorité agissante.
- Les enquêtes proactives en interne ou par un externe.
- Les faux clients. C'est le moyen le plus certain et le moins cher de prédire la satisfaction des vrais clients.
- Les études des renouvellements de demandes

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

Une augmentation de la satisfaction client à moindre frais parce que vous aurez fait porter vos améliorations sur les critères de non satisfaction les plus critiques pour eux.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- La capacité de remise en cause des responsables.
- Croire que connaître intuitivement ses clients est suffisant.
- Croire que faire de bons produits est suffisant.

*Quels sont les résultats que cette méthode va améliorer ?*

- Créer de nouveaux services plus attractifs.
- Fidéliser et captiver les clients.
- Réduire les coûts en éliminant des fonctionnalités non désirées par le client.

## **N'allez pas trop loin**

Les clients ne seront jamais totalement satisfaits, cela vous coûterait trop cher de les satisfaire totalement. Ce qu'il faut, c'est qu'ils soient un peu plus satisfaits de vous que de vos « concurrents ». Les organisations publiques ou privées qui ont un monopole se soucient peu du client, elles savent qu'il n'a pas le choix.

## **La méthode 8**

**Étendre son influence.  
Les partenariats, les réseaux.**

***La gestion par alliances***

### **À utiliser**

- Quand vous voulez étendre votre « territoire » ou votre influence.
- Quand vous voulez vous recentrer, vous concentrer, vous focaliser.
- Quand vous vous sentez isolé.
- Quand vous voulez être plus efficace sans moyens supplémentaires.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par alliances à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Nous avons toutes les compétences sur place. Passer notre temps avec d'autres AP serait inutile... »

« ... Nous faisons partie de tous les réseaux, fédérations... possibles dans notre domaine. On y apprend toujours quelque chose... »

« ... Nous utilisons la même technologie de localisation et de comptage que cinq autres AP. Nous avons créé un groupement d'utilisateurs qui nous apporte beaucoup... »

« ... Nous avons signé une alliance avec nos "concurrents", les chasseurs. Depuis on ne peut plus les appeler vraiment des concurrents... »

« ... Notre point faible est la recherche scientifique, nous nous sommes donc alliés avec une AP dont c'est le point fort. Nous lui avons apporté notre expertise en écotourisme... »

« ... Nous signons des accords de partenariat avec des organisations qui, aux yeux de nos clients écotouristes, nous sont liées : les hôtels verts, les restaurants bios, les agences de voyages culturels... »

« ... Nous ne pouvions acheter ce matériel de terrassement pour notre AP qu'en commun avec le groupement des agriculteurs. Contre toute attente, l'accord s'est fait rapidement... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Les alliances sont essentielles pour les aires protégées : alliances entre voisins, entre spécialistes des mêmes espèces... De nombreux responsables d'AP tiennent à adhérer aux associations professionnelles de leurs domaines, dans ce but précis.

Ces alliances visent à se partager des coûts, du matériel, du savoir... ou à protéger une espèce, un habitat, sur de plus grandes étendues. Plusieurs AP peuvent aussi s'allier pour remplir un dossier européen ou pour organiser un événement nature. Les exemples d'alliances sont nombreux.

De plus en plus d'AP essayent de mutualiser certaines activités. Des exemples :

- Achats communs, centralisés, groupés.
- Éditions communes de livres nature.
- Échange de personnel spécialisé.
- Agence d'écotourisme commune.
- Publications scientifiques à plusieurs AP.
- Partage de matériel coûteux.

*Les synergies potentielles entre AP sont nombreuses*

Il est peu concevable que des AP travaillent seules pour diverses raisons, entre autres :

1. La pénurie de personnel est trop forte que pour ne pas pratiquer le partage de poste.
2. Les économies d'échelles que peuvent réaliser les AP ensemble sont telles que de ne pas faire partie d'un réseau économique peut être considéré comme un gaspillage peu professionnel.
3. Les études scientifiques n'ont souvent de valeurs statistiques que si elles sont réalisées sur plusieurs territoires, avec de nombreuses observations.

Les emplois partagés pour des spécialistes dont une seule AP n'a pas d'usage à plein-temps est sans doute la synergie la plus fréquentes dans les petites organisations scientifiques.

*Avec qui les AP s'allient-elles le plus souvent ?*

- Avec des AP :
  - De même milieu : maritime, montagnoux...
  - Spécialistes des mêmes espèces : oiseaux migrateurs...
  - Spécialistes des mêmes habitats : zones humides...
  - Proches géographiquement : couloirs de migration...
  - Complémentaires : expérimentées en science et expérimentées en tourisme...
  - Les plus semblables possible, mais sous une gestion différente : autre pays, autre conventions internationales...
  - Qui utilisent les mêmes techniques de pointe.

- Avec des organisations d'objectifs proches :
  - Avec des organisations de protection de la nature complémentaires, autres que des AP : organisations écologistes...
  - Avec des populations locales intéressées par la nature : groupes de chasseurs, d'agriculteurs, de sportifs nature...
  - Avec des universités spécialisées en sciences environnementales.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Qui sont nos alliés potentiels dans la protection par espèce ou par habitat ou par menace ?
- Par quels types d'alliances pourrions-nous chercher à réduire nos coûts ou à augmenter nos moyens ?
- Quels sont les réseaux auxquels nous pourrions adhérer dans le futur proche ?
- Avons-nous créé un réseau autour de nos sujets de prédilection ?
- Quelle proportion de nos activités faisons-nous en commun avec d'autres AP, avec d'autres organisations environnementales, avec d'autres organisations publiques locales ? Cette proportion est-elle en augmentation ou en diminution ?
- Quel projet commun avons-nous avec d'autres organisations environnementales, hors AP, dans votre région ?

## 2. La méthode de gestion en général

---

Si vous voulez aller plus loin, voici le descriptif de la méthode non encore adaptée aux AP, telle qu'elle se présente dans les livres de gestion. Malgré le vocabulaire très différent, les responsables d'AP pourraient trouver dans cette section des idées pour leur gestion.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Augmenter votre taille, vos résultats, sans augmenter vos dépenses fixes.

*Pourquoi ?*

Pour être plus important ensemble.

*Le premier bénéfice*

La croissance sans moyens supplémentaires.

*L'obstacle principal*

Rédiger un bon contrat d'échange équilibré.

*La première étape*

Comblent votre manque principal par une alliance.



*La première question à vous poser*

Avec qui les meilleurs de vos semblables ou concurrents font-ils généralement alliance ?

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par alliances ?**

Pourquoi devriez-vous vous allier ?

1. Parce qu'il y a des choses trop coûteuses, trop compliquées, trop risquées... à faire seul. Distribuer un produit dans un pays éloigné, développer un nouveau produit complexe...
2. Pour ne pas trop se faire concurrence. Accordez-vous sur les prix, faites une offre commune ou concertée...
3. Pour se sentir moins seuls et plus forts ensemble pour négocier. Rejoignez une fédération professionnelle, un groupement d'achats, un syndicat...
4. Parce qu'on est souvent complémentaire à d'autres aux yeux du client. Faites du co-branding, du co-vitrinage, des produits livrés ensemble...
5. Pour faire des économies d'échelle.

## **2.3. Vos check-lists**

*Pourquoi, quand cette méthode est-elle utilisée ?*

*Pour résoudre quelle situation ?*

- Vous hésitez à vous lancer dans certaines activités par manque de moyens, de connaissances, de relations.
- Vos clients font trop jouer la concurrence.
- Le marché est fait de trop nombreux petits acteurs, dont vous faites partie.

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Qui sont actuellement vos alliés, vos partenaires, que sont vos accords... pour diminuer vos coûts, pour limiter la concurrence, pour vendre mieux ensemble ?
- Quels sont vos points faibles auxquels une alliance avec une organisation complémentaire pourrait remédier ?

- Quels sont vos concurrents pour lesquels une alliance pourrait vous aider à faire face ?
- Quelles sont les organisations différentes de vous qui pourraient avoir des objectifs communs avec vous, même temporaires, même locaux ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

- Le partenariat de recherche avec co-développement de produits.
- Le partenariat de marketing avec co-marketing de produits.
- Le partenariat de distribution avec co-distribution, co-vente.
- Le partenariat de défense commune.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Établir la liste de vos points faibles qui pourraient être compensés par une alliance.
2. Établir la liste de vos concurrents avec lesquels vous pourriez signer un accord de non agression.
3. Établir la liste des produits autres que les vôtres, que vos clients associent avec vos produits, achètent en même temps, pour le même objectif.
4. Établir la liste des organisations non concurrentes qui utilisent les mêmes technologies que vous et que vous pourriez partager avec elles.
5. Établir la liste des organisations qui ont les même concurrents / contraintes que vous et vous allier contre ces concurrents / contraintes communs.

*Les trois types d'alliances*

1. Facile : Avec des semblables.
2. Moyen : Avec des complémentaires.
3. Difficile : Avec des concurrents.

*Quels est le bénéfice principal que vous pouvez en attendre ?*

La croissance sans apports de moyens autres que des accords, des contrats nouveaux.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- La difficulté et la fragilité des contrats d'alliance et de partenariat.
- L'aspect contre nature d'alliances avec des concurrents potentiels.

*Quels sont les résultats que cette méthode va améliorer ?*

- Les revenus générés par alliance.
- Les économies d'échelles.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

L'organisation élargie.

Vos premiers alliés sont vos fournisseurs et vos clients.

### **N'allez pas trop loin**

Les lois favorisent la concurrence. Restez dans la légalité. Il n'y a jamais vraiment d'accord sincère avec un concurrent.



# **La méthode 9**

## **Se comparer pour progresser**

### ***La gestion par comparaison***

#### **À utiliser**

- Quand vous voulez évoluer.
- Quand vous voulez motiver votre équipe.
- Quand vous voulez trouver de nouvelles idées.
- Quand vous voulez vous mettre en valeur.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par comparaison à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Notre AP est tellement spéciale qu'elle ne peut être comparée à aucune autres. C'est ce que nous répondons aux AP qui veulent se comparer à nous. Cela nous permet de dormir en paix mais ne le dites pas dans votre livre... »

« ... Nous utilisons cette méthode pour apprendre des meilleurs d'entres nous et pour nous motiver à progresser si d'autres, comparables à nous, l'ont fait... »

« ... En tant qu'AP, nous avons une chance : nous sommes nombreuses, assez semblables, non concurrentes, et, en tant que scientifiques, habitués à mesurer et à échanger des données. Nous pouvons donc utiliser la gestion par comparaison pour apprendre et progresser... »

« ... Nous avons contacté une dizaine d'AP semblables à la nôtre. Nous avons demandé à leurs responsables ce qu'ils mesurent qui pourrait être comparé à ce que nous mesurons... »

« ... Nous avons demandé aux réseaux, fédérations, organismes internationaux... auxquels nous appartenons s'ils n'ont pas déjà organisé cet exercice de comparaison qui fait souvent partie de leur raison d'être... »

« ... Dans la littérature écologique et environnementale, nous avons retrouvé beaucoup de normes et de valeurs standard pour les indicateurs que nous mesurons... »

« ... La seule comparaison que nous pouvons faire, c'est avec nous-mêmes, avec nos résultats des années passées... »

« ... Il faut comparer des choses comparables. Nous utilisons des formules de calcul standard internationales pour échanger des données et comparer nos résultats avec les autres AP... »

« ... Pouvoir organiser une gestion par comparaison est le but principal de notre jumelage avec deux autres AP, une au Canada et une en Belgique... »

« ... Nous avons été surpris des différences entre AP pour les indicateurs "Temps terrain des agents par 10 000 euros de budget" et

“Budget par hectare protégé”. Cela varie du simple au double alors que ce sont des AP de même catégorie... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Il est facile pour les aires protégées de se comparer, elles sont peu concurrentes et font partie de fédérations et réseaux qui les aident dans ce sens. De plus, la littérature environnementale et biologique publie de nombreux standards et normes de performance environnementales qui permettent de se comparer.

*Comment font les AP pour mettre cette méthode en place ?*

1. Le jumelage avec des AP comparables dans d'autres régions, d'autres pays.
2. L'adhésion à une fédération, à un réseau qui organise ces comparaisons.
3. La revue systématique de la littérature à la recherche d'AP publiant leurs résultats, leurs performances, leurs chiffres.
4. La tenue de statistiques de leurs propres indicateurs, année après année, toujours mesurés de la même façon.
5. Les échanges de personnel, qui tendent à se développer.

*Que comparent les AP entre-elles ?*

- Leurs résultats et performances environnementales.
- Leurs structures de budgets.
- Leurs techniques utilisées pour faire face à des situations comparables.
- Leurs choix stratégiques de protection d'espèces, d'habitats.
- Leurs sites web.
- Le nombre et le référencement de leurs publications.

*À qui se comparer, de qui apprendre ?*

Par définition, aux meilleurs que soi. Quelles sont les meilleures AP, les plus efficaces en protection de la nature à budget comparable ?



Contrairement à d'autres organisations publiques comme les hôpitaux ou les écoles, il n'y a pas de classement, officiel ou officieux.

Par contre, en discutant avec les responsables d'AP, l'on apprend rapidement qu'ils ont tous des classements intuitifs. Ils vous disent que pour telle technique telle AP a bonne réputation, qu'il faut aller voir cette AP pour apprendre ceci, que tel habitat est sans doute très bien géré par cette AP, que les AP de tel pays sont particulièrement réputées pour leur bonne gestion de ceci ou cela, que cette AP publie les meilleurs articles sur cette espèce...

### *Comment se comparent les AP entre elles ?*

Contrairement aux entreprises privées, dans les AP, cette gestion par comparaison se fait plus informellement, plus intuitivement, en visitant d'autres AP régulièrement, en discutant avec des collègues lors de congrès, en lisant les publications des AP comparables.

La gestion par comparaison est appliquée indirectement par les AP qui se fixent des objectifs tels que : effectuer chaque année au moins deux visites en profondeur d'AP réputées, assister à au moins deux congrès par an où l'on pourra rencontrer des responsables d'AP comparables, publier ses résultats en utilisant des méthodes de calculs reconnues et standardisée, tenir des statistiques précises de tous ses chiffres pour comparaison l'année suivante...

Le but n'est pas de se valoriser, mais d'apprendre des plus efficaces à protéger la nature.

### *Les questions que vous pourriez vous poser*

- Quel sont les AP auxquelles nous pourrions nous comparer ?
- Quels sont les critères sur lesquels nous aimerions nous comparer avec nos semblables ?
- Pour chacun des domaines scientifiques et administratifs, quelles sont les AP qui ont la meilleure réputation dans notre pays ou en international ?
- Quelles sont les visites d'étude d'autres AP à notre programme cette année et pourquoi avoir choisi ces AP ? N'oubliez pas de visiter des AP en-dehors de vos frontières. Les AP d'un même pays sortent souvent d'un même moule et vous apporteront moins d'idées de progrès que des AP d'une autre culture, d'un autre pays.

## 2. La méthode de gestion par comparaison

---

Si vous voulez aller plus loin, si vous voulez avoir plus d'idées, voici la description générale de la méthode, non adaptée aux AP.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Apprendre des autres, se motiver à progresser.

*Pourquoi ?*

Se comparer aux meilleurs que soi motive toujours.

*Le premier bénéfice*

Se tirer de sa torpeur, de son auto-satisfaction.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

Trouver une personne, une unité comparable, en interne ou externe à votre organisation, qui accepte de mesurer les mêmes choses, de la même façon que vous.

*La première étape*

Chercher dans la littérature, dans vos associations... quelles sont les standards, les normes des résultats dans votre métier.

*La première question à vous poser*

Qui sont les meilleurs, en interne ou externe, dans le domaine où vous voulez progresser ?

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par comparaison ?**

Comparer c'est progresser. Si vous constatez que vous êtes en retard, apprenez les bonnes pratiques de celui à qui vous vous êtes comparé. La compétition interne et externe est la base du progrès, jusqu'à un certain point.

Une saine compétition amicale par comparaison interne entre deux surfaces comparables, entre deux personnes comparables, entre deux projets ou travaux comparables... est motivante.

Une compétition avec les concurrents ou avec les semblables par comparaison externe, comparaisons de résultats ou indicateurs mesurés de la même façon, est encore plus motivante.

Les données sur les autres sont de plus en plus faciles à obtenir, tout se publie sur Internet, des vendeurs d'informations spécialisées vous contactent pour vous proposer de vous dire ce que valent vos concurrents...

## **2.3. Vos check-lists**

*Les bénéfices de cette méthode*

1. Apprendre les bonnes pratiques des organisations comparables.
2. Se motiver à progresser.

*Comment faire pour vous améliorer grâce à la gestion par comparaison ?*

1. Mesurer chez vous quelques indicateurs de performance essentiels et communs.
2. Contacter quelques organisations, unités, personnes... comparables à vous, en interne ou à l'extérieur de votre organisation.
3. Demandez-leur de calculer les mêmes indicateurs que vous, de la même façon que vous.

4. S'ils sont meilleurs que vous à faire les mêmes choses que vous, demandez-leur comment ils font et imitez-les.

*Où trouver les performances, les résultats à comparer ?*

- Dans votre propre historique.
- Chez les semblables, amis, en interne ou en externe à votre organisation.
- Dans les revues, associations, fédérations professionnelles de votre domaine.
- Dans les livres de management qui parlent de votre métier.
- Chez les vendeurs d'informations actifs dans votre métier.

*Quand penser à utiliser cette méthode ?*

1. Quand vous manquez d'idées pour progresser, vous pourriez vous comparer aux meilleurs du domaine et leur prendre des idées là où ils font mieux que vous.
2. Quand vous ou vos employés êtes démotivés, dans la routine.

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Sommes-nous vraiment parmi les meilleurs dans les domaines où nous voudrions être les meilleurs ?
- Quels sont les domaines où nous devons particulièrement nous améliorer ?
- Quelles bonnes pratiques donnent vraiment de bons résultats dans notre domaine ?
- Dans notre domaine, qui a la meilleure réputation ? À qui voudrions-nous ressembler ?
- Avons-nous fait un tableau synthétique et des graphiques qui montrent clairement et visuellement notre évolution historique, année par année, pour chacun des indicateurs et résultats que nous mesurons ?
- Dans notre propre organisation, qu'est-ce qui est comparable comme unités, personnels, processus, terrains, dépenses, travail... ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

1. Les indicateurs de performance.
2. Les personnes, unités et organisations comparables, en interne ou en externe à votre organisation.
3. Les normes et les standards professionnels publiés.
4. L'imitation des meilleurs.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Choisir quelques indicateurs que vous souhaitez comparer.
2. Chercher quelques autres organisations comparables à la vôtre dans certains domaines, mais non concurrentes, et offrez-leur d'échanger vos données.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

Un personnel plus motivé.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Le prix de l'achat aux vendeurs d'informations des standards internationaux de performance dans votre domaine et des valeurs atteintes par vos compétiteurs, pour chacun de vos indicateurs.
- Les excuses de ceux qui n'aiment pas être comparés, de ceux pour qui vivre heureux, c'est vivre caché, de ceux qui disent que ce n'est pas comparable, que ce n'est pas mesurable.
- La difficulté de se mettre d'accord sur une façon commune, standardisée d'évaluer des activités et des résultats.
- La difficulté de se mettre d'accord sur des proxys, sur des indices, sur des facteurs causaux... pour obtenir des mesures trimestrielles, quand les vrais indicateurs de performance sont difficiles à mesurer.

*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

Tous les indicateurs comparés.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Les tableaux de bord. Beaucoup de graphiques représentent l'évolution des indicateurs par rapport à l'historique, par rapport aux concurrents, par rapport aux standards internationaux...

### **N'allez pas trop loin**

Comparaison n'est pas raison. Il y a bien d'autres raisons que le manque de bon management qui peuvent expliquer des différences de performances entre deux organisations semblables a priori.

# **La méthode 10**

## **Augmenter vos moyens**

### ***Le développement de nouveaux produits et de nouvelles sources de moyens***

#### **À utiliser**

- Quand vous trouvez que vous n'êtes pas assez reconnu.
- Quand vous voulez augmenter vos moyens et élargir votre public.
- Quand les organisations comparables développent de nouveaux produits et services.
- Quand vous faites toujours la même chose qu'il y a cinq ans.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la procédure de développement de nouveaux produits à votre AP ?

### Des exemples et cas vécus.

« ... Il faut d'abord s'entendre et traduire le vocabulaire de la gestion : "développement de nouveaux produits", veut dire dans notre langage "développement de nouveaux services à la nature". Le vocabulaire est différent même si, et j'en suis conscient, la démarche est la même... »

« ... Nos nouveaux services à la nature sont de deux natures différentes : de nouvelles méthodes pour obtenir des fonds pour sa protection et de nouvelles techniques pour mieux la protéger... »

« ... Nous avons financé le projet des nouvelles clôtures avec les bénéfices de la commercialisation, grâce à un partenaire, d'une plante très intéressante de notre territoire. Tout en respectant strictement les quotas de prélèvements... »

« ... Nous visitons régulièrement d'autres AP pour obtenir des idées de nouvelles techniques et pour développer des projets à plusieurs aires protégées... »

« ... Nous avons créé dans notre AP un processus pour interroger systématiquement les meilleurs experts de notre domaine environnemental favori, pour connaître ce que nous pourrions faire de mieux, de nouveau pour telle ou telle espèce, pour tel ou tel habitat... »

« ... Pour nous donner des idées nouvelles, nous avons mis en place une procédure de lecture systématique des articles scientifiques qui sont publiés à propos de notre espèce cible... »

« ... Pour nous donner des idées de nouveaux services, nous avons écrit et nous faisons respecter le processus d'interview systématique d'un visiteur sur cent pour connaître leurs suggestions d'améliorations... »

« ... Nous visitons au moins deux autres AP par an pour récolter des idées d'améliorations sur notre propre territoire. Nous trouvons principalement les idées d'améliorations en visitant des AP en dehors de notre pays... »

« ... Quels nouveaux produits avons-nous développés récemment ? Une nouvelle technique de lutte contre les invasifs, une nouvelle procédure de comptage... Mais aussi de nouveaux produits au service des populations locales : de nouvelles formations nature, de nouvelles règles de prélèvements autorisés... »

« ... Comme ce sont de nouveaux produits, nous devons les financer hors budget. Trouver un sponsor est relativement facile quand on en a la volonté. Un projet à sponsor unique de budget raisonnable, avec retour pour le donateur : visibilité, accès privilégié, éducation gratuite... se « vend » assez bien aux mécènes. Nos nouveaux projets tiennent en une page, envoyée aux politiques, aux professions libérales, aux industriels de notre région... »

« ... Nous avons développé beaucoup de nouveaux produits proposés aux visiteurs : des formations, des jumelles, des livres, de la restauration, des guides, du sponsoring... »

« ... Nous avons développé quelques nouveaux revenus par la vente aux entreprises locales de concessions : hôtel, restauration, transports internes, boutiques et commercialisation, droit de chasse... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Les aires protégées n'ont pas vraiment besoin de méthodes de développement de nouveaux « produits », elles le font par nature, parce que ce sont des organisations de recherche, des organisations scientifiques. Ce que les AP appellent leurs « produits ». Des exemples :

- Les résultats des projets qui aident à la protection de la nature.
- Les publications d'études.
- Les résultats constatés de récession de menaces sur la nature.
- Les visites guidées.
- Les conférences et rapports présentés aux apporteurs de fonds.

Voici quelques exemples de nouveaux services à la nature, que ces services soient de nouveaux apports de moyens ou de nouvelles méthodes.

### *Le parrainage*

Une tendance pour les AP est de faire parrainer une espèce, un chemin, un observatoire, un banc, une publication... par une personne ou par une entreprise qui finance le projet, y voit son nom associé,

dispose de petits privilèges d'accès liés à ce projet, reçoit une formation spécialisée sur ce sujet...

L'intérêt que les entreprises ont actuellement d'avoir une image plus verte devrait apporter plus de moyens aux AP par la voie du parrainage et du mécénat. D'autant plus que celui-ci est neutre et n'implique aucune contrainte pour l'AP. Qu'avez-vous fait récemment pour communiquer avec les mécènes potentiels de votre région ? Votre dossier mécénat est-il prêt à leur être envoyé ?

Un exemple. Demandez à une entreprise informatique locale de vous réaliser votre nouveau site web à peu de frais. Vous serez étonné du bon accueil que réservent les entreprises à ce genre de demande venant d'une organisation verte comme une aire protégée.

### *Les legs*

Certaines personnes désirent léguer des biens et capitaux à la protection de la nature. La question aux notaires n'est pas rare : à qui me conseillez-vous de léguer cette somme, cette maison, ces terrains... pour la protection de la nature ?

Les AP auraient peut être intérêt à se faire mieux connaître des notaires locaux comme bénéficiaires potentiels de ces legs.

### *Les campagnes de collecte de fonds*

Les AP suivent en général la méthode suivante :

1. Cibler les donateurs potentiels les plus proches : notables, services club, entreprises, commerçants, élus...
2. Préparer une collection de petits projets de 2 000 à 10 000 euros, les donateurs aimant s'identifier seul ou en petits groupes à un projet concret : chemins, cours aux scolaires, livre, poste d'observation, nichoirs, bourse d'étude d'un futur guide nature, frais d'une publication scientifique...

3. Préparer des contreparties aux dons : formations naturalistes gratuites, visites guidées particulières, visibilité du nom, siège au Comité de Soutien, déduction fiscale, accès privilégiés...

4. Organiser un événement d'appel : conférence scientifique, inauguration, personnalité locale qui soutient votre appel.

### *La formation à la protection de l'environnement pour le grand public et la formation de guide nature amateur*

Certaines AP augmentent leurs ressources financières tout en remplissant mieux leur mission de sensibilisation, en organisant des formations payantes.

Comme pour les musées et la formation à l'histoire de l'art, les AP organisent de plus en plus de cours du soir, de séminaires d'un jour pour un large public de plus en plus sensible aux thématiques vertes. Par exemple, « Protégez la nature dans votre jardin » est un cours des plus demandés.

### *D'autres exemples de nouveaux moyens*

- Droits d'entrée. Redevance ouvrant droit à l'accès à une AP.
- Droits de concession. Autorisation d'exercer des activités commerciales et d'assurer des services payants aux visiteurs, à l'intérieur d'une AP, en contrepartie du paiement d'une redevance. Applicable aux activités de restauration, d'hôtellerie et autres modes d'hébergement écotouristique ainsi qu'aux magasins de souvenirs.
- Redevances générales sur les usagers.
- Redevances payées par les visiteurs afin d'utiliser les équipements construits et aménagés à l'intérieur d'une AP.
- Parcs de stationnement, emplacements de camping, centres d'accueil, bateaux et abris.
- Royalties et autres recettes sur les ventes.
- Produits financiers sur les ventes de biens de consommation et les services.
- Équipements de loisirs, souvenirs.

- Licences et permis. Autorisations données aux sociétés et individus leur permettant de mener des activités sur le territoire de l'AP.
- Redevances sur les opérateurs touristiques et guides dans le cadre des activités de plongée sous marine, de canoéisme et kayakisme, de pêche sportive.
- Permis de pratiquer l'escalade ou la randonnée.
- Licences pour l'organisation de visites dans le cadre de croisières.
- Taxes ciblées sur des parties données à la chaîne commerciale en relation avec le tourisme, dont le produit est affecté à la conservation.
- Taxes de séjour.

Les nouveaux services à la nature ne sont pas que des services par apport de nouveaux moyens, ce sont aussi de nouvelles méthodes d'administration comme ce livre et ce cours vous les proposent.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Qu'avons-nous rapporté comme idées de nouveaux services éducatifs et de sensibilisation, de nos dernières visites à d'autres AP ?
- Qu'avons-nous introduit comme nouvelles recherches dans votre AP, suite à nos lectures de la littérature biologique ?
- Quelles sont les nouvelles ressources dont nous bénéficions actuellement et que nous n'avions pas il y a deux ou trois ans ?
- Quelles sont les grandes innovations que j'ai introduites par rapport à mon prédécesseur à ce poste ?
- Quelles sont les idées récentes d'améliorations que nous ont apportées nos visiteurs ?
- Comment organisons-nous des collectes de fond auprès des services clubs, des notables locaux, des entreprises qui se veulent vertes ?

## 2. La méthode de gestion en général

---

Cette seconde section est destinée aux responsables d'AP qui voudraient aller plus loin et connaître la méthode non encore adaptée aux AP. N'oubliez pas de traduire « produit » par service de protection, service éducatifs, service à la population locale, service d'entretien, services aux apporteurs de fonds, services aux visiteurs... N'oubliez pas de traduire « concurrent » par « toute organisation qui pourrait prétendre aux mêmes sources de budgets, de moyens, aux mêmes publics... que vous »

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Trouver de nouvelles idées d'activités.

*Pourquoi ?*

Pour survivre et grandir par apport de différences, d'avantages.

*Le principal bénéfice*

Conquérir de nouveaux marchés, rester au niveau des concurrents.

*L'obstacle majeur que vous devrez surmonter*

Le manque de motivation et de reconnaissance à la recherche systématique et constante d'améliorations.

### *La première étape*

Repérer les signes précoces de désintérêt pour vos produits actuels.

### *La première question à vous poser*

Quelles sont les nouvelles activités, partenariats, ressources,... que vous avez actuellement et que vous n'aviez pas il y a un an ?

### *Le premier résultat que vous allez améliorer*

Les revenus nouveaux.

## **2.2. Que dit cette méthode : le développement de nouveaux produits ?**

C'est une méthode pour trouver de nouvelles idées d'activités. Pourquoi ? Pour survivre et pour grandir par apport de différences, d'avantages. Pour conquérir de nouveaux marchés, pour rester au niveau des concurrents.

Les besoins des clients changent, les méthodes évoluent, les concurrents apparaissent : toute organisation doit avoir un budget conséquent pour le développement de nouveaux produits et services. 5 à 25 % de votre budget, selon les métiers, sont consacrés en général à mettre de nouveaux produits sur le marché ou à modifier d'anciens produits.

Quelle est la part de votre budget consacrée à inventer de nouveaux services : utilisation de nouvelles technologies, adaptation pour l'exportation, nouvelle version pour répondre aux plaintes ou aux demandes de clients... ?

Les idées de nouveaux « produits » viennent le plus souvent des clients, ensuite des fournisseurs. Les idées internes ne viennent qu'en troisième position.

Préparez-vous à ce que la plupart de vos nouveaux produits ou nouvelles versions de vos produits soient des échecs, c'est la règle du jeu.

Quand penser à améliorer votre produit ou vos services ? Quand ils n'offrent plus de différence par rapport aux autres. Quand ils n'ont

rien de spécial au dire des utilisateurs. Quand ils ne sont plus utilisés par les clients les plus réputés et les plus exigeants.

*Ne vous trompez pas, c'est un processus, pas un projet !*

Le développement de nouveaux produits ou services est une activité constante, systématique, qui suit un programme bien précis et routinier.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Quelles sont vos nouveaux produits, services, versions de produits... que vous avez sortis dans les six derniers mois ?
- Quelle est la procédure systématique et permanente que vous avez mise en place pour sortir de nouveaux produits régulièrement ?
- Quel est le taux d'échec de vos nouveaux produits, leur taux de mortalité à un an ?
- Quelles sont les nouvelles activités, partenariats, ressources... que vous avez actuellement et que vous n'aviez pas il y a un an ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

1. L'enquête client : qu'attendent-ils de nouveau, de mieux de notre part ?
2. Le processus strict de test de toute nouvelle idée.
3. L'idéal de votre métier en terme de proportion de nouveaux produits par rapport à l'ensemble de vos produits.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Faire une liste de vos candidats nouveaux produits :
  - Par les études de marché.
  - Par le suivi des concurrents.
  - Par le suivi des nouvelles technologies.



- Par les idées demandées systématiquement aux clients, fournisseurs, distributeurs et employés.
- Par les plaintes des clients.
- Par les chutes des ventes d'un ancien produit.

2. En choisir trois sur la base de :

- La faisabilité technique.
- La faisabilité financière.
- La possibilité de réversibilité.
- L'importance du marché potentiel.

3. Faire un prototype et le tester sur un terrain pilote.

*Comment repérer les signes précoces et d'alerte de désintérêt, d'obsolescence d'un de vos produits actuels ?*

1. Un début de régression des ventes chez les clients pilotes, novateurs.
2. Une augmentation des plaintes, des taux de retours.
3. Un allongement progressif des coûts et délais de vente.
4. Vos fournisseurs vous disent qu'ils vendent moins des composants du produit à vos concurrents.
5. Les clients typiques de ce produit ont moins de pouvoir d'achat.
6. Les facteurs économiques et sociaux, qui font le lit de ce produit, changent.

*Savoir abandonner un produit*

Aussi important que l'innovation est de savoir retirer un produit du marché pour libérer des moyens pour le développement de nouveaux produits.

Le budget « nouveaux produits » doit être constitué d'au moins 50 % de moyens libérés par l'abandon d'anciens produits.

Les anciens produits et services sont très accrocheurs, ils ne veulent pas mourir, ils se cachent, font semblant d'être encore rentables, surtout si ces produits sont des services et des compétences représentées par des personnes.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

1. De nouveaux revenus.
2. La fidélité des clients.
3. La création d'une gamme.
4. La création d'une marque.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Le manque de motivation ce certains à la recherche systématique et constante d'améliorations.
- Le manque de prise de risques.
- L'absence d'un processus strict de génération régulière de nouveaux produits.

*Quels sont les indicateurs de performances qu'elle va améliorer ?*

- Les ventes nouvelles.
- Les nouveaux clients.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par l'innovation.

Le développement de nouveaux produits est une innovation particulière.

La satisfaction du client.

Le développement de nouveaux produits est fait pour l'augmenter.

La gestion par processus.

Le développement de nouveaux produits est un processus parmi les autres.

### **N'allez pas trop loin**

Pour chaque type de métier, de marché, il y a un idéal de proportion de nouveaux produits dans l'offre globale de l'organisation.

Trop de nouveautés, avec le taux d'échec important que toute nouveauté comporte, peut faire fuir le client.

# **La méthode 11**

## **Augmentez vos activités de diffusion**

### ***Les méthodes de promotion***

#### **À utiliser**

- Quand vous voulez augmenter vos revenus, vos moyens.
- Quand vous trouvez votre promotion trop peu active.
- Quand vos activités de promotion vous coûtent trop cher.
- Quand vous voulez comprendre et mieux contrôler vos relations et vos contacts.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment l'appliquer à votre AP ?

### Des exemples et des cas vécus

« ... Le mot "vendre" nous a beaucoup choqué. Nous ne sommes pas des commerçants, nous n'avons rien à vendre à qui que ce soit... »

« ... Notre mission est de vendre la nature aux élus, aux agriculteurs, aux apporteurs de fonds, aux écoliers... Si nous sommes "vendeurs", nous aurons plus de moyens pour protéger la nature... »

« ... Vendre à la population locale les obligations imposées par l'AP est un processus systématique qui requiert une formation sérieuse, un matériel professionnel et un programme suivi strictement. C'est que nous avons fait... »

« ... Notre point faible est de ne pas bien "vendre" les résultats passés de notre AP à toutes les autorités publiques et scientifiques qui pourraient nous apporter plus de moyens... »

« ... Vendre le respect de la nature à des scolaires demande de tenir une base de données de "clients"... et d'excellents canaux de vente. Notre première question a été de savoir quel est le canal de "vente" de la nature le plus efficace : enseigner les professeurs ou directement les élèves ?... »

« ... Nous avons mis en place un programme, un processus détaillé pour présenter nos demandes au plus possible d'agriculteurs et de chasseurs. Nous ne tenons jamais un "non" pour une réponse valable et nous continuons à leur vendre notre charte de bonne conduite. Pour trois contacts, nous avons une signature... »

« ... Nous avons fait la liste des agences publiques qui allouent des budgets à la protection de la nature et des entreprises qui, sur leur site, se vantent d'environnementalisme. Nous avons récolté une centaine d'adresses. Nous leur avons demandé une entrevue à chacune. Nous avons obtenu 57 rendez-vous. Nous en sommes sortis une fois sur deux avec une réponse positive à nos demandes... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

La promotion, la « vente » de leurs résultats aux divers publics fait partie de la mission des AP si l'on veut bien élargir le sens de leur rôle de sensibilisation à la protection de la nature.

De plus en plus d'AP font leur promotion pour une seconde raison. Les autorités publiques ne finançant pas assez la protection de la nature, les aires protégées sont obligées de se « promouvoir », à la presse pour se faire connaître, aux entreprises pour obtenir des bénévoles ou des dons, aux écoles pour sensibiliser les élèves, aux visiteurs pour augmenter leur participations, aux agences environnementales pour faire passer leurs dossiers, aux élus pour faire valoir leurs résultats. Et surtout auprès des populations locales qu'elles doivent convaincre de l'utilité de leur présence et de leur extension.

Les méthodes de diffusion et de promotion, le mot « vente » étant malvenu, sont donc de plus en plus étudiées par les aires protégées. Convaincre les populations locales d'adhérer à des projets environnementaux, de signer vos chartes de bonnes conduites, nécessite, que le mot fasse peur ou non, des techniques classiques de « vente », au bénéfice de la nature. Lobbying, présentations actives des résultats à la population locale, aux élus, aux apporteurs de fonds, aux apporteurs de ressources, aux scientifiques, aux visiteurs... font partie de la vie des AP.

Voici quelques exemples de techniques de promotion en usage dans certaines AP.

### *La base de contacts de l'AP*

Certaines AP tiennent à jour une base de données de « clients », classés en fonction du type de « client » : donateur, presse, agence d'écotourisme, leaders locaux, agriculteurs partenaires, agences européennes nature, élus, scientifiques, visiteurs fréquents, amis de l'AP...

Chaque fiche « client » comporte, outre les coordonnées habituelles, la nature du dernier contact, les accords conclus, la date prévue pour le prochain contact, l'objectif à atteindre avec ce contact...

### *Augmenter votre temps de contacts avec les publics et les parties prenantes*

Certaines AP vivant en partie d'apports privés, ont un objectif clair d'augmenter le temps et la qualité des contacts avec leurs publics et apporteurs de moyens.

Un plan clair d'appels téléphoniques, de visites... est confié au membre le plus charismatique de l'équipe pour promouvoir la nature, et l'AP, auprès des divers publics et parties prenantes.

Un agriculteur, un chasseur qui n'a jamais vu le responsable de l'AP locale s'en méfiera par nature. Par contre, après un bon repas pris ensemble...

### *Utiliser un argumentaire de « promotion »*

Certaines AP mettent au point un vrai argumentaire de promotion ciblé pour chaque public. Résultats passés de l'AP, avantages pour les populations locales d'avoir une AP près de chez eux...

Tous les collaborateurs de l'AP sont encouragés à connaître cet argumentaire. Ils peuvent tous un jour ou l'autre avoir à l'utiliser pour convaincre une relation de la qualité de leur AP.

### *Les cartes de fidélité et les privilèges de soutien*

De plus en plus d'AP privilégient les amis de la nature qui les fréquentent régulièrement et les aident : visites guidées offertes, visite des coulisses, formations gratuites...

Ces privilèges sont fort appréciés des fidèles de l'AP qui en amènent souvent d'autres.

### *Le programme « Tous promoteurs de la nature et de l'AP »*

Il consiste à apprendre au garde qui verbalise à faire en sorte que la personne qu'il aborde sorte de son contact avec lui, non pas fâchée, mais encore plus convaincue de l'utilité de l'AP. Il consiste à apprendre à la secrétaire de l'AP qui décroche le téléphone à donner une excellente image de l'AP dès le premier contact.

Et ainsi de suite pour tous les collaborateurs de l'AP, même et surtout, s'ils n'ont pas spécialement une fonction de communication.

*Les aspects des techniques de promotion les plus utiles aux AP*

- Présentation visuelle des résultats.
- Discours convaincants.
- Conférences mémorables.
- Brochures et site web convaincants.
- Négociations avec les populations locales.
- Panneaux informatifs qui influencent vraiment le lecteur.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Avons-nous adapté nos présentations aux meilleures techniques visuelles et auditives de présentation ?
- Diffusons-nous largement nos résultats positifs ?
- Contactons-nous régulièrement les parties prenantes et les publics pour les tenir au courant de nos activités ?
- Quels nouveaux publics avons-nous acquis ces dernières années pour nos services éducatifs ?
- Est-ce que nous passons assez de temps avec les populations locales pour leur « vendre » nos règlements ?



## 2. La méthode de gestion des ventes, en général

---

Certains responsables d'AP les plus commerciales, ou simplement de celles qui ne peuvent se permettre de se passer de compléments de budgets apportés par des « clients » visiteurs : parcs naturels touristiques, réserves privées, sites prestigieux, sites du patrimoine naturel de l'UNESCO... voudront aller plus loin dans les techniques de vente de leur attraits aux touristes verts, à la presse spécialisée, aux apporteurs de fonds. Cette seconde section est faite pour eux.

Vous y trouverez des méthodes de vente pures et dures dont tous les aspects ne sont bien entendu pas adaptables aux AP, mais peuvent malgré tout vous donner certaines idées pour mieux promouvoir et diffuser vos résultats. Toutes les AP qui « vendent » quelque chose, ne fût-ce que des visites guidées, y trouveront matière à réflexion.

N'oubliez pas de remplacer « vendre » par « influencer » par « bien informer », de remplacer « chiffre de vente » par « niveau de moyens », de remplacer « vendeur » par « personnel communicant ».

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Augmenter les revenus par des activités de vente plus nombreuses et plus ciblées.

*Pourquoi ?*

Pour augmenter ses ressources et ses moyens.

*Les bénéfices*

Des chiffres de vente qui augmentent.

*Les obstacles que vous devrez surmonter*

La volonté ou non des responsables de vendre plus activement.

*La première étape*

Faire de la vente un processus à strictement respecter par tous.

*Les questions à vous poser*

Quelles sont les actions concrètes que vous pouvez entreprendre pour augmenter le temps de contact client ?

*Les résultats que vous allez améliorer*

Les nouveaux revenus. L'augmentation du nombre de clients.

## **2.2. Que dit cette méthode : le processus de promotion et de vente ?**

Aucune organisation ne peut se passer d'un processus strict de vente. Pour augmenter ses moyens, pour élargir son public, pour se faire connaître.

Vendre est une science, une technique systématique, un programme, sans émotions. Un bon vendeur mesure ses activités de vente, pas ses résultats.

Il sait qu'il doit appeler dix nouveaux clients par jour. Il sait que s'il fait ceci sans émotions, sans failles, les résultats suivront sans qu'il s'en soucie d'autres manières.

La vente est une discipline de technicien, pas de saltimbanque. La vente est un processus qui, à force de volume et de rigueur, fait le résultat.

La vente est une méthode opérationnelle aussi importante que la production. C'est un processus critique de l'organisation qui est souvent moins bien appliqué que les processus de production.

## 2.3. Vos check-lists

*Laquelle de ces méthodes de vente serait la plus applicable dans votre domaine ?*

- Vente jointe : location de voiture et assurance...
- Survente : une fois le costume acheté, vendre la cravate qui va avec...
- Réduction pour plus d'achat : carte de fidélité, carte d'ami de l'organisation.
- Client captif : imprimantes et cartouches d'encre uniques...
- Récompenser le client qui recommande ses amis : un téléphone gratuit...

*Posez-vous la bonne question. Quelle est, dans votre situation, la meilleure façon de vendre ?*

1. Vendre vous-même .
2. Vendre à un distributeur qui vend pour vous mais ne change rien à votre produit.
3. Vendre à un revendeur qui ajoute un service, une valeur ajoutée à votre produit .
4. Vendre votre produit semi-fini à un assembleur qui vous utilise comme sous-traitant.

*Décidez de quel type de vendeurs vous avez besoin*

1. Vendeur : connaît bien vos produits.  
À utiliser si vos clients sont d'accès facile et vos produits complexes.
2. Agent : connaît bien vos clients.  
À utiliser si vos clients sont d'accès difficile et vos produits simples.

*Vendre à un nouveau marché en trois phases*

1. Pénétration : acquérir de nouveaux clients à tout prix avec des prix bas ou des nouveautés.
2. Fidélisation des clients : revendre aux anciens clients.
3. Sélection : abandonner les clients les moins rentables.

*Le tableau de bord typique d'un promoteur, d'un développeur de clientèle*

1. Les activités de vente :

- Nombre de contacts par jour : avec suspect, avec prospect, avec client + force du contact : courrier, téléphone ou visite.
- Durée totale des contacts clients par jour.
- Heures de disponibilité de la force de vente par segment de clients, par semaine.
- Volume de l'offre en euros.
- Taux de réussite des offres.

2. Les résultats de vente :

- Taux de promotion accordé.
- Chiffre d'affaire par semaine.
- Marge par semaine.
- Coût de vente par vente, en % du chiffre d'affaire, par client, par produit.
- Durée du cycle de vente.

3. Les indicateurs de fidélisation de clientèle :

- Taux de répétition d'achat.
- Vente à client fidèles.
- % de clients fidèles.

4. Les indicateurs de pénétration sur nouveau marché :

- CA sur ce nouveau marché.
- Taux de nouveaux clients.
- Taux de nouveaux produits vendus.

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Quelles sont les actions concrètes que nous pouvons entreprendre pour augmenter nos activités de vente ?
- Où se trouve le document qui décrit précisément notre processus de vente ? Quand a-t-il été amélioré pour la dernière fois ?
- Les textes d'argumentaires de ventes sont-ils parfaitement connus des vendeurs ?
- Le temps de contact client augmente-il régulièrement ?

- Quelle est la rentabilité comparée de nos trois canaux de vente les plus efficaces ?

*Comment augmenter les ventes ?*

- L'augmentation du temps de contact client par les commerciaux.
- L'augmentation du nombre de commerciaux.
- L'ajout de canaux de vente.
- L'augmentation de la rémunération variable des vendeurs.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

- Écrire étape par étape le processus idéal de vente et le faire appliquer par tous : nombre d'appels téléphoniques à donner par jour, nombre de visites par semaine, que dire mot à mot...
- Faire une liste des « suspects » d'intérêt pour vous qui, par leurs profils, ont le plus de chance d'acheter vos produits.
- Transformer les suspects en prospects en leur faisant une offre ciblée.
- Contacter systématiquement, méthodiquement, sans émotions tous les prospects avec un texte d'argumentaire de vente bien étudié.
- Augmenter les forces de ventes et le temps de contact client de chacun des vendeurs.
- Préparer un matériel de vente professionnel et une base de données des prospects, tenue à jour, où tous les contacts sont notés, prospect par prospect.
- Rémunérer fortement les vendeurs, surtout en variable.
- Explorer systématiquement tous les canaux possibles de vente.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Des chiffres de vente qui augmentent.
- Des vendeurs satisfaits.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

Vendre a un coût pour votre organisation. Il ne faut pas vendre à des clients dont le retour attendu est moindre que le coût de la vente. Après trois repas offerts à un client sans résultat, il faut savoir s'arrêter.

*Les difficultés*

- Convaincre tous les membres de l'organisation qu'ils sont tous des vendeurs.
- Faire respecter aux vendeurs les étapes les plus désagréables du programme de vente : appels spontanés à des clients difficiles...
- Faire accepter aux vendeurs des revenus fixes faibles par rapport aux revenus variables.

*Quels sont les résultats que cette méthode va améliorer ?*

- Les résultats des ventes.
- Les coûts des ventes.
- Les délais pour vendre.
- Le bénéfice par client.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par processus. La vente est un processus comme les autres. Les tableaux de bord. Tout ensemble cohérent de tableaux de bord possède un tableau de bord titré « Augmentons-nous nos activités de vente et de promotion ? »

### **N'allez pas trop loin**

Une promotion trop agressive augmente les revenus à court terme et les diminue à long terme.

# **La méthode 12**

**Réduire les coûts et délais  
des opérations,  
à qualité de résultats égale**

***Gérer par les processus***

## **À utiliser**

- Quand vous voulez réduire vos délais.
- Quand vous voulez réduire vos coûts, sans diminuer la qualité.
- Quand vous voulez mieux contrôler, sans trop de bureaucratie.
- Quand vous voulez déléguer de façon motivante.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par processus à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Organiser ses activités récurrentes par la méthode des processus est une des méthodes d'administration favorites des conservateurs et biologistes qui l'adoptent facilement, sans doute parce qu'elle correspond bien à leur esprit scientifique... »

« ... Des documents de notre AP décrivent de façon détaillée, étape par étape, la meilleure façon d'accomplir chacune de nos opérations et activités récurrentes, avec mesure des coûts et délais idéaux... »

« ... Quelles activités avons-nous transformées en processus écrit ? Nous avons choisi les processus les plus communs : comptages et inventaires, entretien des terrains, demandes de fonds, surveillance de la littérature biologique, accueil des visiteurs scientifiques et formation des scolaires... »

« ... Nous avons sélectionné notre meilleur expert pour chaque processus. Nous l'avons "déprogrammé" pour décrire, étape par étape, choix par choix, son algorithme de décision, sa façon de réaliser cette activité. Nous avons simplifié et nous avons fait réaliser cette même activité, avec cette check-list, par un assistant. Il n'a pas atteint les performances de l'expert mais il n'en était pas loin... »

« ... Beaucoup d'AP que je connais ont un document de référence pour les opérations, situations, travaux, problèmes, questions... les plus fréquents qui sont rencontrés dans l'AP. Ce document donne une check-list de choses à faire à la suite l'une de l'autre pour réaliser cette opération au mieux... »

« ... Nous procédurisons toujours une activité avant de la sous-traiter. Nous l'avons fait pour l'exploitation touristique, pour la collecte de fonds et pour la sécurité externe de notre territoire... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Souvent gérées par des scientifiques, les aires protégées sont habituées à la gestion par processus. La majorité de leurs opérations font l'objet de l'écriture d'un processus selon les règles. Les responsables organisent la plupart des activités récurrentes par cette méthode : entretien des chemins, observations et inventaires, compliance à une réglementation... Dans beaucoup d'AP, un document maître décrit chaque processus, la suite des actions à faire... pour sa réalisation idéale. Voici quelques exemples :

### *Le processus éducatif d'une AP*

Il s'agit bien d'un processus et pas d'un projet : c'est une activité constante, récurrente. C'est un processus transversal, il implique tour à tour tous les métiers de l'AP : le scientifique qui décide ce qu'il faut enseigner, la communication qui décide comment enseigner, tout le personnel qui a un contact avec les visiteurs.

Le processus possède une finalité claire. Toute personne qui est soumise à ce processus éducatif, en ressortira avec le savoir, avec les messages que vous avez mis au point. Vous pourrez vérifier par interview, par exemple, qu'au moins un promeneur sur deux connaît en sortant de votre AP, les deux plantes les plus en danger sur votre territoire.

Le processus a un responsable clairement identifié. Dans cet exemple, une personne de l'équipe :

- Qui vérifie que le scientifique de l'équipe a bien validé le contenu.
- Qui vérifie que la communication par panneaux, conférences, brochures, visites guidées, cours scolaires correspond bien au contenu et utilise les dernières techniques pédagogiques et audiovisuelles.
- Qui vérifie par interview d'échantillons de visiteurs et d'écoliers que les messages sont bien passés.

Le processus possède son budget propre et ses indicateurs propres. Par exemple, un coût par visiteur sensibilisé. Chaque personne de l'AP évalue son temps alloué à participer à chaque processus de l'AP. Le processus possède un document maître de cinq pages environ qui décrit précisément toutes les étapes du processus, comment faire au mieux.

### *Le processus informatif d'une AP*

En général, dans une petite équipe, une personne s'occupe de ce processus à mi-temps : il est important dans les AP. Ce processus comprend classiquement trois étapes :

1. Collecter le savoir qui pourrait être utile au personnel, aux visiteurs et aux parties prenantes de l'AP.
2. Le classer et le stocker.
3. Le distribuer à la bonne personne, au bon moment, sous la bonne forme.

La première tâche de mise en place de ce processus consiste à demander à chaque membre du personnel ce dont il a besoin comme information pour pouvoir bien faire son travail : information scientifique, administrative, technique, relationnelle... L'objectif de ce processus est d'augmenter le taux de réponses positives à la question posée au personnel, aux visiteurs et aux parties prenantes : obtenez-vous facilement toutes les informations nécessaires à vos fonctions, à vos visites, à vos demandes ?

### *Le processus de protection d'une AP*

Ce processus garanti que toutes les espèces et habitats cibles sont protégés, chacune à leur niveau voulu par l'AP : de 1, protection par simple sensibilisation des populations, à 6, éloignement physique de toute possibilité d'approche, de menace.

Ce processus transversal demande la participation de tous les métiers de l'AP.

- Le scientifique qui décide des espèces prioritaires et des niveaux de protection nécessaires par type de menace.
- La communication qui sensibilise les publics à ces menaces.
- La surveillance qui fait appliquer les règlements.

Le responsable de ce processus en mesure l'efficacité, par exemple, par le nombre de pré-incidents, d'incidents et d'accidents en diminution. Il évalue son coût par la comptabilité analytique par processus.

### *Le processus financier d'une AP*

Son objectif est d'augmenter les moyens à disposition de la nature et d'orienter ces moyens vers les projets et processus de l'AP les plus efficaces.

Tout le monde est impliqué dans l'équipe :

- Le scientifique qui classe les activités par efficacité pour les objectifs environnementaux de l'AP.
- La communication qui vante les résultats de l'AP auprès des apporteurs de moyens.
- Le personnel qui réduit les gaspillages et les coûts inutiles.

Le responsable de ce processus est jugé sur les nouveaux moyens complémentaires apportés durant l'année : bénévolat, mécénat, dossiers européens, personnel délégué par d'autres collectivités...

### *Le processus de publications scientifiques dans une AP*

Son objectif est l'amélioration du savoir par des publications statistiquement valables, dans un journal à comité de lecture et auxquelles d'autres auteurs feront référence.

Un budget comprenant tout les coûts et heures de travail est alloué à ce processus, pour l'ensemble des publications de l'année. Toute publication de l'AP suit le même processus de production et de promotion, décrit dans le document maître.

Le responsable de ce processus délègue les diverses tâches : récolte des données, état de la littérature, hypothèses et rédaction. Tous les membres de l'équipe sont impliqués à la suite.

### *Utiliser vos processus comme départ de votre tableau de bord*

Les déviations de vos processus scientifiques ou administratifs sont faciles à suivre par quelques contrôles simples. Voici un exemple de liste de processus à suivre depuis votre tableau de bord.

#### A. Conservation biodiversité et scientifique :

1. Suivi de l'évolution naturelle des espèces et des habitats.
2. Études scientifiques.
3. Interventions sur la nature : plantations, irrigation...
4. Surveillance et police.

- B. Gestion des ressources naturelles :
  - 1. Valorisation économique du tourisme.
  - 2. Valorisation économique des prélèvements.
  
- C. Information et éducation :
  - 1. Animation publiques.
  
- D. Administration et GRH :
  - 1. Suivi plan de gestion.

*Les processus d'une AP sont généralement catégorisés selon la classification suivante*

- 1. Police.
- 2. Suivi inventaire.
- 3. Recherche scientifique.
- 4. Travaux d'entretien.
- 5. Pédagogie.
- 6. Administration.

À côté de chaque processus, un coût annuel et un plan de travail, semaine par semaine, est joint.

*Un autre exemple de liste de processus*

- A. Les processus scientifiques :
  - 1. Restauration d'un écosystème.
  - 2. Surveillance et contrôle de l'environnement.
  - 3. Réintroduction d'espèces.
  - 4. Contrôle des espèces envahissantes.
  - 5. Gestion des incendies.
  - 6. Science vétérinaire.
  - 7. Processus de publication scientifique.
  
- B. Les processus socio-économiques :
  - 1. Soutien aux résidents de l'aire protégée et des environs au moyen d'embauches et en les associant à des projets et à des activités dont ils peuvent tirer profit.
  - 2. Formation et éducation du public.

3. Valorisation économique des biens et des services produits par les écosystèmes.

C. Les processus administratifs :

1. Dotation en personnel et formation.
2. Gardiennage et mise en œuvre de la réglementation.
3. Entretien des infrastructures.
4. Acquisition des équipements et fournitures.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Quelles sont mes six principales opérations récurrentes ? Leurs documents maîtres sont-ils bien mis à jour ?
- Avons-nous envisagé la méthode « norme ISO » dans notre AP ?
- Comment évaluons-nous les déviations de nos processus ?

## **2. La méthode de gestion par les processus, en général**

---

### **2.1. Le résumé en une page**

*Une méthode pour*

Optimiser, décrire, structurer et déléguer les activités récurrentes.

*Pourquoi ?*

Pour réduire les délais et coûts des activités, à résultat égal. Pour coordonner sans trop de bureaucratie.

*Le bénéfice principal*

La qualité constante du travail avec erreurs, délais et coûts diminués progressivement.

*Les obstacles que vous devrez surmonter*

Le travail administratif de préparation. L'évaluation systématique de ce qui n'a pas fonctionné durant les premiers cycles. La résistance attendue du personnel à suivre une procédure stricte.

*La première étape*

Choisir les activités qui doivent devenir des processus.

*La question à vous poser*

Quels documents dans votre organisation décrivent de façon détaillée, étape par étape, la meilleure façon d'accomplir chacune de vos activités récurrentes, avec mesure des coûts et délais idéaux, ceci pour chacune d'elles ?

*Les résultats que vous allez améliorer*

Réduction des dépenses peu bénéfiques aux objectifs. Diminution des délais. Diminution des erreurs.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par processus ?**

Le processus transforme le besoin d'un client, interne ou externe, en satisfaction du même client, par la coordination de l'intervention successive des divers métiers de l'organisation. Un processus est une suite d'actions bien décrites, à entreprendre dans l'ordre, pour résoudre des problèmes bien connus avec des résultats stables, tout en dépensant le moins possible. Il ne nécessite pas de créativité mais beaucoup de rigueur et de suivi.

Cette façon de faire idéale a été au préalable mise au point par un projet. Le projet ayant à plusieurs reprises atteint son but, il est transformé en processus. Le but avec le processus n'étant plus d'inventer comment y arriver, on le sait grâce au projet, mais bien d'atteindre les objectifs de manière stable, non inventive et à coûts et délais de plus en plus bas.

Un processus est décrit dans un document, le document maître, de quelques pages sous forme d'une check-list que tout le monde peut exécuter avec une bonne qualité s'il suit simplement les instructions. Si vous rencontrez ce problème, si vous devez faire ceci, voici la suite des tâches à réaliser...

*Pourquoi les responsables utilisent-ils cette méthode ?*

Pour garantir une qualité stable tout en diminuant les efforts, les coûts et délais, aux opérations réalisées de nombreuses fois.

Une fois écrit, le processus ne demande pas trop de créativité, contrairement au projet, mais beaucoup de discipline, d'automatisation.



Par exemple, après avoir mis au point un bon « produit » par un projet, il faut maintenant produire et vendre 1000 unités identiques, de qualité constante, avec un coût de plus en plus bas, de plus en plus vite.

Quand une activité est mise en processus, elle est plus facile à déléguer et à sous-traiter, ce qui est le but de la gestion pour libérer des ressources au bénéfice des choses nouvelles.

Pour une petite organisation, écrire un processus est facile. Après avoir fait de multiples erreurs lors du projet initial, il se dégage une bonne pratique qui peut être décrite sous forme « faites ceci, puis faites cela », que ce soit pour produire ou pour vendre quelque chose. C'est un algorithme de décision facile à suivre par beaucoup de monde sous forme d'une check-list, pour atteindre un volume d'activité à qualité constante

Une petite organisation écrit en général cinq à six grand processus de vente et de production. C'est l'expert du domaine qui le rédige, puis donne la méthode à d'autres qui l'appliquent. Le but est de sortir de la tête de l'expert sa façon de faire afin de faire faire à d'autres avec la même qualité.

C'est une sorte de règlement dont on mesure les déviations. C'est de l'administration qui permet de faire faire au lieu de faire soi-même. Il permet de gagner du temps et de l'argent en ne réinventant pas la roue à chaque fois.

Quand un problème devient récurrent, quand une même situation se présente plus de trois fois, il faut créer une « SOP Standard Operating Procedure ». Trop de responsables continuent à faire les choses eux-mêmes alors que la même qualité pourrait être obtenue par quelqu'un d'autre de moins « cher », si un processus avait été écrit.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Dans mon organisation y a-t-il des tâches, des activités qui sont faites en dehors de tout processus ou de tout projet ?
- Passons-nous du temps à réfléchir à des solutions à des problèmes que nous avons déjà rencontrés et résolus, quasi identiques, dans le passé ?
- Deux personnes de l'organisation pourraient-elles donner des réponses différentes à une même question récurrente, routinière, prévisible ?

- Y a-t-il des activités effectuées par des personnes sur-qualifiées, des activités qui pourraient être faites à même qualité par des personnes moins qualifiées, moins chères, internes ou externes à mon organisation ?

### *Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Choisir les activités qui sont récurrentes, souvent répétées, les mêmes problèmes fréquents, les situations qui se présentent souvent, les choses à faire souvent.
2. Pour chacune d'elles, écrire en une ou deux pages, la bonne façon de faire, les étapes à accomplir, la suite des actions, la qualité à viser, les coûts et temps à ne pas dépasser, les indicateurs à mesurer, les volumes à atteindre.
3. S'assurer que toute personne qui pourrait rencontrer ces situations ait compris la procédure pour y répondre et sache que les déviations de la procédure qu'elle a effectuée seront mesurées et que des explications seront demandées en cas de déviance.
4. Améliorer la procédure, chaque fois que celle-ci a été effectuée un certain nombre de fois.

### *En résumé*

1. Réorganiser strictement, précisément toutes les activités répétitives, routinières, récurrentes dans le but d'en réduire progressivement les erreurs, les délais, les coûts à qualité et résultats égaux.
2. Écrire et référencer toutes les étapes avec objectifs de délai, de coût et de qualité.
3. Contrôler les déviations à chaque activation du processus pour l'améliorer progressivement.

### *Qu'est-ce que la méthode ISO de processus ?*

1. Vous décrivez précisément le processus idéalement réalisé, comme vous rêvez de le faire, comme les meilleurs le réalisent.
2. Vous dites pourquoi vous pensez que c'est la meilleure façon de faire et vous le prouvez. Vous référencez, documentez, justifiez chaque action par une référence, une étude.

3. Vous réalisez le processus et comparez ce que vous faites réellement avec ce que vous avez décrit à l'étape 1.
4. Vous réduisez progressivement la différence entre ce que vous dites et ce que vous faites.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

1. Un moyen de contrôle simple.  
À partir du moment où toute activité fait partie soit d'un processus soit d'un projet, la délégation devient plus facile.
2. Une réduction des coûts.  
L'amélioration constante du processus permet de réduire les coûts tout en gardant une qualité égale.
3. Une sous-traitance facilitée.  
Une fois qu'un processus est bien normé, bien stabilisé, il peut être plus facilement automatisé ou sous-traité, pour que l'organisation puisse se recentrer sur des activités plus intéressantes, plus nouvelles, plus valorisantes.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

1. Il faut trouver du temps pour décrire les étapes, les normaliser.
2. Il faut mesurer les déviations à chaque cycle.
3. Il faut trouver des personnes qui acceptent de faire rigoureusement des activités routinières, contrôlées, répétitives.

*Quels sont les résultats que cette méthode va améliorer ?*

- Le respect du budget.
- La réduction des dépenses peu bénéfiques aux objectifs.
- La diminution des délais.
- La diminution des erreurs.

## **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par la productivité. Procéduriser une activité est le moyen de base pour augmenter la productivité d'une organisation.

La réduction des coûts. C'est le but principal de la procédurisation, de la programmation d'une activité.

La gestion par sous-traitance. Avant de confier le travail à un sous-traitant, vous devriez d'abord l'avoir vous-même, en interne, bien mis au point. Vous devriez avoir transformé votre activité en un processus. Vous saurez alors ce que vous pouvez exiger du sous-traitant.

## **N'allez pas trop loin**

Créer trop de processus peut diminuer la créativité, l'initiative personnelle.

Suivre un processus peut être abrutissant pour les employés et les démotiver.

# **La méthode 13**

## **Réussir vos projets**

### ***La gestion par les projets***

#### **À utiliser**

- Quand le travail est trop souvent mal fait.
- Quand vous voulez déléguer de manière motivante.
- Quand vous voulez réussir vos projets dans les délais et dans les budgets.
- Quand vous voulez gérer les collaborateurs sans trop d'efforts et de bureaucratie.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion de projet à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Dans notre AP, aucune tâche ne se fait en dehors d'un projet ou d'un processus et chaque projet ou processus possède son propre responsable. Une excellente façon pour moi de déléguer... »

« ... Quasi toutes les AP que nous avons interrogées ont des projets dont l'importance nécessite une gestion professionnelle et l'aide d'un logiciel simple de gestion de projet... »

« ... Pour chaque projet de votre AP, nous avons écrit un document maître répondant aux 20 questions auxquelles chaque projet doit répondre avant de le lancer pour avoir une chance d'aboutir... »

« ... Nous avons divisé notre projet en une liste complète des tâches à effectuer en séquence et une liste des ressources nécessaires pour chacune de ces tâches... »

« ... Dans notre AP, nos projets ont des livrables trimestriels bien définis, à une date précise, avec un responsable ayant accepté la responsabilité de bonne fin du projet... »

« ... Chacun de nos projets comporte au moins un livrable trimestriel tangible et précisément décrit... »

« ... Je reçois chaque semaine des responsables de chaque projet, sans devoir le demander, un graphique en une page répondant à la question : est-ce que ce projet est en bonne santé ?... »

« ... Rentrer un dossier de demande exceptionnelle de ressources supplémentaires, construire un habitat nouveau, publier un article dans une nouvelle revue scientifique, toutes ces activités à caractère unique sont gérées comme de vrais projets, avec un responsable bien identifié, un budget propre... Ensuite, nous en ferons des processus, si l'initiative a été un succès et doit donc se répéter... »

## 1. 2. Que dit cette méthode ?

Étant de très petites organisations, les aires protégées ne gèrent pas toujours leurs projets avec rigueur et selon les règles. La confiance, l'intuition faisant quelquefois office de gestion.

C'est peut être une erreur. Remplir un document maître de projet et répondre à ses vingt questions, utiliser un logiciel de gestion de petit projets... pourraient faire gagner aux AP beaucoup de temps, d'efforts, d'argent. Organiser ses activités uniques par la méthode des projets est souvent bénéfique.

Si les AP se comportent comme les autres petites organisations scientifiques, leurs activités devraient être réparties en 20 % de projets, opérations uniques, d'essai, opérations nouvelles... et 80 % de processus, opérations récurrentes, routinières.

### *Les trois éléments indispensables à un projet dans une AP*

#### 1. Le chef du projet.

La personne pleinement responsable du budget du projet et de l'atteinte des objectifs du projet, à temps et dans le budget.

#### 2. Le document maître du projet.

Un modèle de cinq pages à remplir, disponible dans toutes les organisations publiques, qui aide les responsables du projet à faire un planning précis, une liste des tâches et des ressources, une liste des livrables trimestriels et de leurs spécifications...

#### 3. Le logiciel de gestion du projet.

Un logiciel simple, comme MS Project, maîtrisable rapidement par un non-spécialiste, qui permet de communiquer, de coordonner l'équipe de projet, de produire automatiquement le visuel de reporting du projet, de suivre l'exécution du document maître...

### *Un exemple de projet classique dans les AP : les essais de nouvelles techniques et méthodes.*

Régulièrement, souvent pour les avoir vues utilisées par des AP pionnières, les AP décident de tester une nouvelle technique scientifique, une nouvelle méthode administrative.

Un responsable de projet est clairement identifié et un budget, comprenant le temps des intervenants internes et externes à l'AP, est



alloué au projet. Ce projet répond à la question claire : cette nouvelle méthode doit-elle être adoptée définitivement dans notre AP ?

Les cinq pages et les vingt questions du document maître de projet sont remplies et répondues avant de commencer. Un diagramme de Gantt affiché par le responsable du projet tous les trimestres sur le mur de la salle d'équipe. Il permet à toute l'équipe de savoir, sans devoir le demander, si le projet va bien ou non.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Tous nos projets ont-ils un responsable bien identifié, avec un budget propre et un délai clair de livraison du résultat principal ?
- Nos projets comportent-ils leurs listes des tâches avec pour chacune, la ressource consommée ? Des points de contrôle trimestriel sont-ils prévus ?
- Tous nos projets ont-ils leurs documents maîtres bien complétés ?

## 2. La méthode de gestion par les projets, en général

---

Pour aller plus loin, pour vous donner encore d'autres idées, voici la description de la méthode quand elle est utilisée par d'autres organisations, notamment dans le privé, mais aussi dans de plus en plus d'organisations publiques.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Optimiser, décrire, structurer les activités nouvelles en liste de tâches et de ressources sur calendrier.

*Pourquoi ?*

Pour tester de nouvelles activités, pour innover.

*Les premiers bénéfices*

Coordonner une équipe autour d'un projet. Réduire la nécessité de contrôle.

*Les obstacles que vous devrez surmonter*

Le manque d'entrepreneuriat des responsables. Le manque de récompenses aux responsables novateurs.

### *Les premières étapes à réaliser*

Identifier les activités qui doivent être gérées comme des projets par rapport activités qui doivent être gérés comme des processus. Nommer un responsable par projet.

### *Les questions à vous poser*

Pour chaque projet, avons-nous écrit un document maître répondant aux 20 questions auxquelles chaque projet doit répondre avant de débiter pour avoir une chance d'aboutir ?

### *Le résultat que vous allez améliorer*

La diminution des déviations des projets.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par projets ?**

C'est une méthode utilisée par les administrateurs pour décrire, pour optimiser, pour structurer les activités nouvelles en une liste de tâches et de ressources sur calendrier.

En général 80 % des activités d'une petite organisation sont des processus et 20 % des projets. Les projets couvrant les choses faites pour la première fois, les réalisations uniques.

Le projet sert d'étude de faisabilité à une idée. Si c'était une bonne idée, si le projet réussit, il est transformé en processus pour réduire les coûts et délais du résultat, à qualité constante.

Organiser un projet qui atteint ses objectifs à temps, dans le budget et en délivrant des résultats qui respectent toutes les spécifications de départ n'est pas une chose facile.

Combien de résultats promis de projets n'ont pas été livrés à temps, avec un dépassement de budget ? Simplement parce que mal organisés au départ, sans responsable vrai et direct, avec des objectifs irréalistes, des promesses fantaisistes du promoteur du projet qui sait qu'une fois le projet lancé, il aura les armes pour demander des rallonges.

Un projet non fini à temps et hors du budget devrait voir son promoteur et son responsable solidaires des pertes et pénalisés en fonction des retards. Les « forces majeures », les « imprévus » sont souvent dus au manque de professionnalisme en gestion de projet. Une météo défavorable, un fournisseur défectueux, sont des choses probables, prévisibles et « couvrables » par des provisions et des tampons de temps si le gestionnaire du projet est honnête et professionnel. Ces raisons ne doivent jamais servir à défausser le responsable de ses responsabilités.

Un professionnel n'acceptera pas de diriger un projet s'il n'a pas la certitude qu'il a 99 % de chance de réussir quels que soient les facteurs externes, par exemple en demandant, avant d'accepter la mission et pas après, des délais plus long, des budgets plus importants. Un gestionnaire de projet devrait obtenir une récompense significative s'il réussit à tenir ses engagements : sous forme d'argent, ou de reconnaissance, de promotion, mais surtout sous forme de gestion d'un projet plus important.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

Gérez-vous toutes nos activités uniques ou nouvelles ou peu répétitives comme de vrais projets, avec :

- Un responsable unique, clairement identifié.
- Des ressources, budget et temps, bien définies.
- Un problème clairement résolu à la fin du projet.
- Une date claire de début et de fin du projet, avec des livrables trimestriels.
- Un suivi par un logiciel simple avec liste des tâches et allocations précises des ressources à chaque tâche.

*Pour chaque projet, il faut définir*

- L'objectif soutenu.
- Les facteurs clés de succès du projet.
- Les problèmes qui seront résolus suite à la réussite du projet.
- Les périodes de temps.
- Les ressources humaines et financières nécessaires.

- La suite des tâches à effectuer.
- Les livrables trimestriels et leurs spécifications.
- Le chef de projet.
- Les indicateurs de performance du projet.

*Les trois programmes indispensables au gestionnaire de projet*

1. Si le projet est très peu important, MS Outlook peut parfaitement servir de gestionnaire de projet par son calendrier, ses listes de tâches et ses listes de ressources.
2. Si le projet est plus important, MS Projet est le logiciel le plus facile et le plus abordable pour une petite organisation.
3. Quoi qu'il en soit, ne participez jamais à un projet si vous n'avez pas bien lu et compris le « Document Maître » qui a été rédigé par le responsable du projet et qui répond aux questions dont tout les participants au projet doivent avoir réponse avant de s'impliquer. Par exemple, quelles sont les spécifications des livrables trimestriels du projet, quels sont les indicateurs de succès du projet...

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez attendre d'une bonne gestion par projets ?*

- Plus de projets terminés à temps, dans les délais et avec des objectifs atteints.
- Moins de temps pour les responsables passé à contrôler les participants au projet, le reporting étant automatisé par le programme.
- Les objectifs atteints à temps et dans le budget.
- Un contrôle simplifié des travaux.
- Une délégation motivante pour le chef de projet.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Le manque d'entrepreneuriat de certains responsables. Le manque de récompenses aux responsables novateurs.
- Devoir passer quelques heures à apprendre le programme de gestion de projet et à remplir les fiches de chaque tâche.
- Un travail de préparation pour faire les fiches des tâches.

- Trouver une personne aimant l'autonomie et les responsabilités comme chef de projet.
- La maîtrise du logiciel.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Les tableaux de bords. Vous y montrez l'état de tous vos projets en un écran.

### **N'allez pas trop loin**

Les très petits projets de moins de trois mois ne nécessitent pas toute cette organisation.

## **La méthode 14**

### **Réduire les coûts inutiles et les gaspillages**

#### ***La gestion par les coûts***

##### **À utiliser**

- Quand vous dépensez trop ou mal.
- Quand vos bénéfices diminuent.
- Quand réduire les coûts n'est pas vraiment votre préoccupation.
- Quand vos fournisseurs s'enrichissent trop.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par les coûts à votre AP ? Des exemples et cas vécus

« ... Réduire les coûts ne nous intéresse pas. Nous avons un budget et nous devons le dépenser... »

« ... Pour dégager un budget pour ce nouveau projet de restauration de paysage, nous avons réduit nos coûts de diverses manières. Par abandon d'activités à faible impact positif sur la nature, par économies d'énergie, par augmentation de productivité des personnes... »

« ... Nous avons absolument besoin d'argent pour cette étude sur les spatules blanches. Nous nous sommes donc posé la question de savoir, dans notre AP, quelles sont les activités, les tâches que nous pourrions arrêter sans trop de conséquences défavorables pour la nature, et sans trop de diminution de nos ressources... »

« ... Nous avons inauguré un nouveau tableau de bord « Arriverons-nous à réduire nos coûts cibles ? » Nous y avons affiché nos six coûts jugés les moins utiles à nos missions et nos objectifs... »

« ... Peu d'AP n'ont pas de programme de réduction des gaspillages, surtout en énergie... »

« ... De plus en plus d'AP se groupent pour leurs achats afin de réduire les coûts... »

« ... Le souci du responsable est, pour chaque montant, de l'allouer au projet ou à la procédure où il sera le plus utilement dépensé au profit de la nature... »

## 1.2. Que dit la méthode ?

Certaines aires protégées se payent le luxe d'ignorer cette méthode. Réduire leurs coûts ne les intéresse pas. C'est la porte ouverte aux gaspillages, aux frais très peu utiles à la nature...

Elles n'ont pas conscience que l'on peut réduire les coûts en gardant une qualité égale, que réduire les coûts d'une activité ne veut pas dire

redonner de l'argent aux apporteurs de fonds, mais bien gagner de l'argent pour de nouveaux projets « nature ».

Pour les AP les plus progressistes, l'abandon d'activités à faible impact positif sur la nature, les économies d'énergie, l'augmentation de productivité des personnes... ne sont plus des tabous.

Il y a peu d'AP sans gaspillages, sans pertes de temps, sans dépenses peu utile à la nature... Une analyse « coût – bénéfique pour la nature » de vos activités vous en convaincra.

*Comment les AP réduisent-elles certains coûts pour financer de nouveaux projets ? Des exemples vécus.*

- Par arrêt rapide d'une technique, méthode, projet ou processus dont la littérature biologique, enthousiaste aux premiers tests, montre à présent de plus en plus de doute sur son efficacité environnementale.
- Par conduite économique des véhicules de l'AP et réduction des déplacements au profit des réunions virtuelles.
- Par isolation des bâtiments de l'AP.
- Par appel plus important au bénévolat.
- Par partage des coûts entre AP, par mutualisation des achats.
- Par réduction des prix des fournisseurs en contrepartie du port autorisé du label de l'AP pour leur image verte.

*Arrêter une activité, une opération*

C'est probablement la méthode de réduction des coûts la plus utilisée dans les AP. Elle consiste à choisir l'activité actuelle la moins bénéfique pour la nature, pour les objectifs de l'AP, et de l'arrêter. Cette façon de faire est souvent utilisée quand l'AP a besoin d'argent pour un nouveau projet qu'elle ne peut financer autrement.

*Les concours de recherche de gaspillages*

Nous avons observé quelques AP offrant une récompense à celui des collaborateurs qui débusquera un gaspillage, un coût inutile, un double emploi, une occasion de faire des économies...

*Renégociation des prix avec les fournisseurs et partage de frais avec une autre AP*

C'est sont des réductions des coûts qui nuisent le moins aux objectifs de l'AP. Mais la motivation des responsables d'AP à ces réductions des coûts n'est souvent pas forte, le budget devant être dépensé.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Comment pourrions-nous réduire nos dépenses sans impact négatif sur la nature ?
- Si nos moyens devaient diminuer de 10 %, quelles activités arrêterions-nous pour faire le moindre tort à vos objectifs ?
- Quelles actions préparons-nous pour réduire les factures de nos fournisseurs, les déplacements coûteux du personnel ?

## 2. La méthode en général

---

Passons maintenant à la méthode d'administration des coûts pure et dure, dont certains aspects, malgré tout, pourraient vous donner des idées.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Choisir et éliminer les activités et les coûts les moins bénéfiques.

*Pourquoi ?*

Pour libérer des moyens au profit des activités plus bénéfiques.

*Le bénéfice*

Protéger vos bénéfices et vos bénéficiaires.

*Les obstacles que vous devrez surmonter*

La volonté des responsables de dépenser le budget.

*La première étape*

Conduire une analyse comparée de rentabilité des activités.

### *Les questions à vous poser*

Dans votre organisation, quelles sont les activités, les tâches que vous pourriez arrêter sans conséquences défavorables pour les « clients » ?

### *Les résultats que vous allez améliorer*

Les réductions des dépenses peu bénéfiques aux objectifs.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par les coûts ?**

Administrer, c'est réduire les coûts à qualité égale. La gestion par les coûts est une méthode pour choisir et éliminer les activités les moins bénéfiques. Pourquoi ? Pour libérer des moyens au profit des activités plus bénéfiques.

Peu de petites organisations, surtout sans but lucratif, se préoccupent quotidiennement de réduire leurs coûts. Elles dépensent le budget qu'elles obtiennent, c'est tout. Réduire les gaspillages, réduire les coûts inutiles à qualité égale, c'est essentiel pour libérer des moyens pour de nouvelles activités.

Vouloir réduire les coûts de 1 à 2 % par an, à qualité, volume et résultat égaux est un objectif classique et raisonnable.

## **2.3. Vos check-lists**

*Avez-vous pensé à essayer de diminuer*

- Les coûts des achats : par changement de fournisseur ou par achats groupés ?
- Les coûts des heures de travail : par délocalisation ou par automatisation ?
- Les coûts des techniques : par location ou par sous-traitance ?
- Les coûts des énergies : par nouvelles techniques plus économiques ?
- Les coûts des locaux : par délocalisation ou par location ?
- Les coûts de gestion : par réduction d'une couche d'encadrement, par plus d'auto-gestion des employés ?

- Les coûts par les économies d'échelle : par augmentation de la taille de l'organisation, par alliance, par achat d'entreprise ?
- Les coûts par abandon total d'une activité, d'un marché, plutôt que par la réduction d'un peu tous les coûts de toutes les activités ?

*Pourquoi, quand est-elle utilisée ? Pour résoudre quelle situation ?*

- Besoin d'argent pour un nouveau projet.
- Besoin d'augmenter les marges pour obtenir un investissement.

*Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?*

- Quels sont les gaspillages que tout le monde connaît mais auxquels je ne me suis pas encore attaqué ?
- Quels sont les fournisseurs que je pourrais mettre en concurrence un peu plus souvent ?
- Quelles sont les organisations avec lesquelles je pourrais grouper mes achats ?
- Quelles sont les caractéristiques de mes produits et services dont mes clients se soucient le moins et que je pourrais donc supprimer ?
- Parmi toutes mes activités quelle est celle qui, si elle devait être arrêtée, me causerait le moins de souci ?
- Quel sont nos six coûts cibles à réduire cette année ?

*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

- Les coûts des fournisseurs.
- Les coûts de production.
- Les coûts de vente.
- Les coûts de supervision.
- Les coûts des services centraux.

## *Réduire les coûts. Comment faire ?*

*– Chasser la sur-qualité pour réduire les coûts de production.*

Une source de gains potentiels se trouve dans la sur-qualité de ce que vous faites. Vous dépensez de l'argent pour des choses que vos clients ne demandent pas, ne voient pas. Ou pire, pour des choses, des caractéristiques produits, qu'ils seraient prêts à payer, alors que vous leur donnez gratuitement.

*– Tout se joue à l'achat. Réduire les coûts d'achat.*

Beaucoup de personnes ne sont pas assez agressives sur le prix à payer au moment d'acheter, se disant que c'est en revendant ou en transformant ce qu'ils achètent, qu'ils feront leur bénéfice. C'est faux. C'est à l'achat, du matériel, des personnes, à la signature du contrat... que tout se joue. C'est à ce moment, où vous êtes en position de force en tant qu'acheteur, que vous devez diminuer vos coûts. Car vous vendrez toujours moins que vous ne le pensez, votre achat sera toujours moins rentable que vous ne le pensez. Et vous serez alors en position de faiblesse en tant que vendeur. De nombreuses organisations, même petites, ont désigné une personne, un acheteur, particulièrement doué pour faire baisser les prix des fournisseurs. C'est indispensable dès que vos coûts d'achat, vos factures fournisseurs, constituent plus de 20 % de vos coûts de production ou de vente.

*– Procéduriser toutes vos activités et informatisez-les.*

Écrivez un processus strict pour produire à moindre coût, à la qualité visée. C'est la première étape vers l'automatisation, vers la délocalisation. Investissez au moins 5 % de vos ressources en informatisation de vos activités.

*– Sous-traitez tout ce qui n'est pas votre vraie compétence.*

Vous n'êtes pas le meilleur en tout. Pourquoi un hôpital devrait faire hôtel, pourquoi un parc naturel devrait faire de l'informatique...

Il y a des activités que vous effectuez actuellement qui pourraient être réalisées en externe à qualité égale, pour un peu moins cher. Simple-ment parce que ce n'est pas vraiment votre métier. Les contrats de sous-traitance moderne vous garantiront un service comme s'il était produit en interne.

*– Arrêtez complètement et rapidement une activité, un objectif, un projet.*  
Plutôt que de rogner sur un peu tout, ce qui met une mauvaise ambiance, arrêtez totalement une de vos activités, la moins profitable aux autres, aux clients, à vous même. Cela demande un peu de courage. La comptabilité analytique, répartissant vos coûts et bénéfices par activité, vous aidera à décider quelle activité arrêter en priorité.

*– Centralisez les achats, associez-vous.*  
Trouver une organisation sœur avec qui vous pourrez faire des achats groupés est moins difficile qu'il n'y paraît.

*– Motivez votre équipe.*  
Affichez en grand dans la salle de réunion un panneau titré « Réduisons-nous rapidement nos coûts cibles ? » En dessous, affichez six graphiques de l'évolution des indicateurs de coûts avec le nom de la personne en charge de cette responsabilité essentielle.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par processus. Le but de « procéduriser » une activité est d'en réduire les coûts, à qualité égale.

La gestion par sous-traitance. Le but de sous-traiter une activité est d'en réduire les coûts, à qualité égale.

Les tableaux de bord. Ils comportent souvent un tableau de bord intitulé « Réduisons-nous nos coûts cibles ? » pour focaliser, pour motiver les collaborateurs.

### **N'allez pas trop loin**

La plupart de vos dépenses sont sans doute utiles à vos marges, à vos objectifs. Il vaut donc mieux mettre votre énergie à augmenter vos revenus, après une campagne de six mois de chasse aux coûts peu utiles.

Une campagne de réduction des coûts peut diminuer le moral des employés.



# **La méthode 15**

## **Ajuster votre flexibilité à celle de votre environnement**

### ***L'organisation flexible***

#### **À utiliser**

- Quand votre charge de travail varie significativement selon les jours et les saisons.
- Quand vous êtes trop souvent en sous ou surcapacité.
- Quand les demandes de vos « clients » varient souvent.
- Quand vous payez pour des choses que vous utilisez peu.



## 1. La méthode adaptée aux AP

---

### 1.2. Comment vos collègues ont adapté cette méthode à leur AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... La nature est flexible selon les saisons. Selon les mois, elle peut nous demander plus ou moins de protection, de soins. Ses besoins de nous peuvent varier de 30 % entre le mois où elle a le plus besoin de vous et celui où elle en a le moins besoin. Notre flexibilité doit donc être de 30 %. Surtout pour les heures que nous mettons à sa disposition. Certaines saisons nécessitent beaucoup d'heures de travail, d'autres nettement moins. La plupart des agents soucieux de la nature le comprennent parfaitement bien et acceptent des horaires flexibles... »

« ... La fréquentation de notre site varie nettement selon les saisons. Que ce soit la fréquentation par les animaux ou par les visiteurs. Nous avons donc adapté le nombre d'heures disponibles des collaborateurs en fonction des fréquentations prévisibles, mois par mois... »

« ... La capacité de travail que je dois mettre à disposition de la nature est de 2/3 fixe et 1/3 variable, selon les saisons, les menaces... Nous avons donc 2/3 du travail effectué sous contrat à long terme et 1/3 sous contrat à court terme... »

« ... J'ai beaucoup regretté cet achat en gros. Le parasite et la menace se sont tellement vite adaptés que je suis resté avec un stock important de produits inutiles. J'ai payé fort cher ma ristourne pour achat en quantité... »

« ... Le travail des consultants, des temporaires, des sous-traitants est plus flexible mais aussi plus cher et ils n'ont pas d'expérience de notre site. J'ai donc dû rapatrier en interne certaines tâches déléguées auparavant... »

« ... Nos statistiques montrent que les infractions et les menaces sont plus nettement fréquentes pendant trois mois de l'année. Or, je dispose à cette période de moins d'heures de travail. Avec le budget que j'avais pour engager un agent supplémentaire, qui aurait été sous utilisé six mois par an, j'ai engagé des temporaires et j'ai partagé des personnes et du matériel avec des AP voisines pour rester flexible... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Les aires protégées ont des activités par saison, par nature. Flexibiliser une organisation n'a donc pas beaucoup de secrets pour elles : adapter les heures de travail disponibles à la saisonnalité de l'activité, à la fréquentation hebdomadaire...

### *La polyvalence du personnel dans les AP*

Beaucoup d'AP sont trop petites pour avoir du personnel spécialisé pour chaque fonction. Chaque personne y est donc formée puis certifiée pour pouvoir occuper au moins deux postes.

### *Les cycles trimestriels de variations de besoins en heures de travail*

Les variations de fréquentations des publics et des besoins de la nature sont prévisibles d'une année sur l'autre. Des bénévoles, des temporaires, des heures supplémentaires, du personnel détaché d'autres organisations publiques dont les cycles ne sont pas les mêmes... sont des solutions classiques. La plupart des AP prévoient les charges de travail par compétences de mois en mois et planifient des solutions bien à l'avance.

### *La flexibilité des engagements*

Même pour les phénomènes naturels, les choses peuvent changer assez vite. La plupart des responsables d'AP ne prennent pas d'engagements au-delà de trois ans, que ce soit par des plans, par des promesses, par des contrats, pas des achats, par des objectifs.

### *La flexibilité des esprits*

Bien qu'il y ait de nombreuses personnes titularisées, sans crainte pour leur emploi, qui gardent une grande volonté d'amélioration continue, il n'est pas mauvais de s'assurer de la présence dans l'équipe de jeunes, de consultants, de temporaires... motivé à faire plus et mieux par l'insécurité de leur contrat. Ce n'est pas politiquement correct de le dire, mais c'est une réalité que peu nient.

## 2. La méthode en général

---

Pour vous donner des idées, voici comment d'autres organisations publiques que les AP utilisent cette méthode.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Rendre variables et flexibles les coûts, les contrats, les ressources et les activités trop rigides.

*Pourquoi ?*

Pour s'adapter plus rapidement aux changements d'environnement, de concurrents, de marchés.

*Les obstacles que vous devrez surmonter*

Le besoin de stabilité de nombreux collaborateurs. Les coûts plus élevés des ressources polyvalentes, flexibles, achetées en plus petites quantités.

*Les premières étapes à réaliser*

Renégocier vos contrats et obligations pour en limiter la durée. Louer plutôt qu'acheter. Engager des employés à compétences multiples pouvant occuper au moins deux postes. Utiliser des machines qui savent faire plusieurs choses.

*La question à vous poser*

Où sommes-nous plus rigides que nos « clients » ?

*Les résultats que vous allez améliorer*

Les niveaux d'occupation des ressources. Les index de flexibilité des engagements.

## **2.2. La méthode, l'organisation flexible, en général.**

Les choses changent de plus en plus rapidement. Changement de l'environnement, nouvelle mode chez les clients, arrivée d'un concurrent, nouvelle réglementation, nouvelle technique... Si vous ne changez pas aussi vite que votre environnement, vous allez vous retrouver en sur- ou sous-capacité.

Si votre marché, votre environnement, vos clients, vos compétiteurs... varient plus vite que vous ne pouvez faire varier votre organisation, votre travail, vos machines, vos employés... vous risquez de ne pas survivre. Les dinosaures ont sans doute disparu faute de cette capacité à s'adapter plus vite que les autres espèces à une nouvelle situation.

Comment calculer le niveau de flexibilité qui vous est indispensable ? En analysant sur les dernières années les variations de volumes produits, de travail presté, de nombre de clients... entre les jours les plus chargés et les jours les moins chargés de l'année.

Par contre, si vous avez une activité, un marché très stable, très prédictible, vous pourriez au contraire rigidifier votre organisation, par exemple signer des contrats à plus long terme, acheter en plus grande quantité... pour réduire vos coûts.

Votre sensibilité aux variations pour être due au fait que vous êtes lié à des clients trop grands, trop peu nombreux. Vérifiez que vous n'avez pas de fournisseurs ou de distributeurs ou de clients trop gros, trop importants, fortement majoritaires chez vous... qui vous rigidifient et pourraient faire pression sur vous. Divisez pour régner.

### 2.3. Vos check-lists

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Qu'avons-nous fait pour rendre nos collaborateurs, nos contrats, nos activités, nos structures... plus flexibles, plus vite adaptables aux changements ?
- L'avons-nous fait dans un souci de ne pas précariser les agents et d'assurer la vision de leur avenir ?
- Où en sont nos indices de rigidité : contrats à très longue durée, employés à horaires rigides, machines à usage unique, employés compétents seulement pour un poste...
- Combien nous coûtent par an toutes les périodes où nous tournons au ralenti, pour avoir trop de capacités de production et trop peu de travail ?
- Combien nous coûtent par an les pertes d'affaires par manque de capacité de production et incapacité à faire le travail demandé par les clients ?
- À quelle saisonnalité, semaine après semaine, sommes-nous soumis ? Quelle est la différence de volume de clients et de travail entre notre semaine la plus chargée et la moins chargée sur les cinq dernières années ?
- Si la demande pour nos services devait diminuer ou augmenter rapidement de 10 %, en combien de semaines aurions-nous mis notre capacité de production à parité de ce nouveau niveau de demande ?
- Quel pourcentage de chaque catégorie de nos employés sont-ils formés ou certifiés pour pouvoir occuper au moins deux postes de travail différents ?
- Les contrats avec nos collaborateurs permettent-ils d'obtenir d'eux plus de prestations en cas de surcharge de travail ?
- Sommes-nous soumis à des contrats ou engagements qui nous obligent au-delà de votre limite de capacité de prédiction précise du futur ?
- Quelle est la liste de tous les changements prévisibles, probables... pour lesquels nous devons, s'ils arrivent, adapter rapidement notre organisation ? Pour chacun de ces changements, quel est notre plan d'adaptation et quelle est l'inflexibilité, la rigidité, qui nous pénalise le plus à ce moment ?

### *Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

1. Flexibilité des contrats que vous signez avec les fournisseurs, avec les autorités, avec les collaborateurs.
2. Flexibilité des achats que vous faites du point de vue des quantités que vous vous engagez à acheter.
3. Flexibilité des employés du point de vue horaires de travail.
4. Flexibilité des employés du point de vue des postes de travail qu'ils peuvent potentiellement occuper, des fonctions qu'ils peuvent remplir.
5. Flexibilité des employés du point de vue de leur mobilité.
6. Flexibilité des machines du point de vue des travaux qu'elles peuvent effectuer.

### *Quelles sont les étapes pour commencer ?*

- Raccourcir la durée des contrats fournisseurs et employés pour les rendre compatibles avec la saisonnalité auquel vous êtes soumis.
- Travailler par partenariat pour partager des ressources non utiles à plein temps.
- Louer au lieu d'acheter.
- Faire faire une partie du travail par des temporaires, des sous-traitants, des consultants.
- Acheter par plus petites quantités.
- Former vos employés à pouvoir occuper deux postes.
- Remettre en question, dissoudre systématiquement toutes les réunions, toutes les équipes, tous les budgets chaque année. Les réunions et les équipes tendent à justifier leur existence, à s'accrocher même une fois que l'objectif a été atteint. Une « task force » temporaire est plus efficace qu'une équipe, qu'une réunion qui s'auto-justifie par habitude et confort.

### *Quels sont les bénéfices que vous pourriez en attendre ?*

- Mieux répondre aux besoins de vos clients.
- Un personnel plus motivé et mieux formé par la variété des fonctions, des lieux, des postes occupés.



*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Le besoin de stabilité de certains collaborateurs.
- Ce qui est flexible, polyvalent est plus cher.
- Les fournisseurs qui vous poussent à signer des contrats à trop long terme. Leur but est gagner plus d'argent car ils savent mieux que vous dans quel sens iront les prix à l'avenir.

*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

- Les taux d'occupation des ressources.
- Les index de multi-compétences des collaborateurs.
- Les index de flexibilité des ressources.

*Comment faire ? Des exemples*

- Assurez-vous d'avoir des collaborateurs qui acceptent des horaires flexibles pour être plus disponibles quand il y a plus de travail et récupérer leurs jours quand il y en a moins.
- Louez une voiture plutôt que l'acheter si elle fait peu de kilomètres.
- Vérifiez avant d'acheter que la machine envisagée est polyvalente et sera utile à de nombreux travaux.
- Formez les collaborateurs à savoir occuper plusieurs postes
- Si un spécialiste est indispensable moins d'un mi-temps, achetez plutôt des heures de consultant à la place ou partagez-le avec une organisation semblable.
- Diminuez par deux la durée des contrats qui vous lient aux fournisseurs de téléphonie, d'énergie, d'assurance, de liquidités...
- Partagez avec des organisations proches, les ressources dont vous n'avez pas l'usage à plein temps, tous les jours de l'année.

**Par où commencer ?**

Par l'inflexibilité, par la rigidité, par l'inadaptabilité qui vous pénalise le plus : probablement les horaires de travail, ou la mono-compétence de certains collaborateurs.

## **N'allez pas trop loin**

Ne soyez pas plus flexible que nécessaire. Si votre marché varie de 10 % par saisonnalité, par évolution technologique, par mode..., ne prenez que 10 %, par exemple, de temporaires. Être trop flexible coûte cher.

# **La méthode 16**

## **Savoir tout ce que vous savez**

### ***La gestion du savoir***

#### **À utiliser**

- Quand les erreurs au travail se multiplient.
- Quand une situation prévisible surprend les collaborateurs.
- Quand une personne expérimentée va quitter votre organisation.
- Quand la réponse à une situation identique diverge selon le membre de l'équipe qui y fait face.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion du savoir à votre AP ? Des exemples et cas vécus.

« ... Chacun met en commun ses articles scientifiques préférés, avec ses commentaires, à disposition de tous sur notre site web interne. Comme nous jugeons cette base de documents fort utile aux responsables des AP, nous l'avons ouverte à quelques autres AP amies qui viennent de plus en plus souvent y chercher des informations... »

« ... Les descriptions de poste et les CV de tous sont accessibles à tous, sur notre site web interne... »

« ... Chaque fois qu'un d'entre nous rencontre un problème, une question, il met la réponse qu'il y a donnée à disposition de tous dans le guide des procédures d'équipe qui est accessible à toute l'équipe... »

« ... Nous avons créé une base de donnée informatisée et accessible par Internet, très complète, sur nos trois espèces favorites. Un des membres de notre équipe, tous les trois mois, après avoir lu les publications récentes sur ces espèces, la met à jour. Nous avons demandé à trois autres AP amies de faire la même chose avec leurs espèces favorites. Nous avons maintenant accès à une des meilleures bases de données du pays pour neuf espèces... »

« ... Nous avons fait la liste des vingt questions que nous posent le plus souvent nos visiteurs. Nous avons affiché les réponses dans le hall de la maison du parc, comme cela se fait dans les parcs américains. Le personnel d'accueil peut donc se consacrer aux questions nouvelles ou complexes des visiteurs qui n'auraient pas trouvé leurs réponses en lisant le panneau... »

« ... Le savoir des populations locales est important pour nous. Beaucoup de chasseurs et d'agriculteurs ont accepté de répondre à nos interviews sur ce qu'ils savent des espèces, des habitats... et ils en savent quelquefois beaucoup plus que nos biologistes... »

« ... Chaque fois que nous devons faire face plus de trois fois au même problème, nous écrivons une procédure standard pour le résoudre... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Les aires protégées sont des organisations scientifiques. La gestion du savoir est une de leurs préoccupations principales. Créer une base commune d'articles scientifiques à partir des lectures favorites, et commentées, de chacun est un classique de communautarisation du savoir.

*Savoir quels professionnels sont les membres de l'AP avec qui vous travaillez*

Il est naturel de pouvoir consulter facilement les curriculum vitae à jour, les descriptions de postes, les objectifs, l'état des projets, les documents favoris, les spécialités, les expertises pointues... des personnes avec qui vous devez vous coordonner, avec qui vous devez interagir.

Les AP commencent à centraliser informatiquement ces informations critiques à partager pour le bon fonctionnement d'une équipe.

Voici trois applications fréquentes de cette méthode dans les AP. D'autres exemples sont cités dans la section générale de ce chapitre.

*Une bibliothèque commune à l'équipe, et à plusieurs AP pour les bibliothèques virtuelles*

Chacun a ses lectures professionnelles favorites, scientifiques ou administratives. Pourquoi ne pas les partager avec tous grâce à Internet ? Avec vos commentaires et appréciations, en les classant par espèces, habitats, menaces ou techniques concernés. Ce projet est de plus en plus fréquent dans les AP et en groupes d'AP.

*Connaître les compétences de chacun*

Voici un témoignage clair de cette méthode. « ... Nous avons fait circuler dans l'AP une liste exhaustive de toutes les compétences professionnelles possibles : les compétences techniques, les compétences scientifiques, les compétences administratives. Nous avons demandé à chacun de s'évaluer lui-même pour chacune de ces compétences de 0 "Aucune compétence dans ce domaine" à 5 "Expert du domaine". Nous

avons mis toutes ces réponses sur notre site web interne. Un moteur de recherche permet maintenant à chacun, en tapant le nom de la compétence recherchée, de trouver immédiatement le nom des plus compétents dans ce domaine. Même dans les petites équipes, vous pouvez ignorer certaines compétences rares, certaines expériences peu relatées de personnes qui travaillent avec vous... »

*Publier régulièrement, spontanément, l'état d'avancée de vos projets et de vos opérations*

Évitez de vous faire déranger constamment pour connaître le suivi, l'état d'avancée de vos opérations, projets ou processus dont vous êtes en charge.

Une fois par semaine ou par mois, affichez spontanément sur une page web accessible aux membres de votre AP, l'état d'avancée de vos activités. Vos collaborateurs prendront vite l'habitude de consulter cette page avant de vous déranger.

## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Améliorer l'efficacité de l'organisation par la communautarisation et le partage du savoir.

*Pourquoi ?*

Pour réduire les coûts par réduction des duplications, des redondances.

*Le premier bénéfice*

Augmenter la qualité des décisions.

*Les premiers obstacles que vous devrez surmonter*

Un travail administratif supplémentaire. Un manque de motivation de certains à partager leur savoir.

*La première étape*

Réaliser les bases de données, les bases de documents, les bases de savoir décentralisées.



*La première question à vous poser*

Comment le savoir individuel de chacun des collaborateurs est-il centralisé, communautarisé et mis à disposition de l'équipe ?

*Le premier indicateur que vous allez améliorer*

La réduction des dépenses peu bénéfiques.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion du savoir ?**

Vous ne savez pas ce que vous savez. Vous ne savez pas tout ce que votre personnel sait et qui pourrait être utile à vos objectifs.

Les organisations utilisent toutes des bases de données, des bases de documents pour ne pas réinventer la roue constamment.

Voici la description de la méthode générale, telle qu'utilisée dans les organisations autres que les AP. Vous pourrez y trouver encore d'autres idées pour améliorer la gestion du savoir dans votre AP, si vous traduisez « client » par « nature »...

La majorité des organisations organisent un site web interne pour que tous leurs employés puissent trouver toujours, vite et bien l'information dont ils ont besoin pour mieux faire leur travail. Avec un classement du savoir local de l'équipe selon les catégories suivantes.

1. Liste des documents utiles à nos objectifs.
2. Liste des experts que nous consultons le plus souvent.
3. Liste des résultats et des chiffres importants de l'organisation.
4. Liste des projets avec leurs états actuels.
5. Liste du personnel avec leurs objectifs, leurs descriptions de poste, leurs compétences et leurs CV.
6. Liste de nos machines et de leurs modes d'emploi.
7. Liste de nos clients et de leurs derniers achats, préférences...
8. Liste de nos fournisseurs et de leurs conditions de livraisons.
9. Liste des situations, problèmes, questions auxquelles nous pourrions faire face, et comment y répondre.
10. Liste de nos concurrents et de comment ils essaient de nous prendre des affaires.

11. Liste de nos objectifs avec leur cascade de la direction aux employés.
12. Liste de nos contrats, avec les droits qu'ils nous donnent et les obligations qui nous lient.
13. Liste des règles que nous devons respecter, par secteur.
14. Liste des erreurs et des échecs passés, avec leurs analyses et leurs modes de prévention.
15. Liste des incidents et accidents passés dans notre organisation, avec leurs causes.
16. Liste des questions que l'on nous pose le plus souvent et leurs meilleures réponses.

Ces informations peuvent être récoltées et mises à jour de manière centralisée, une personne étant chargée de les collecter, de les classer et de les distribuer.

Mais la méthode la plus moderne est décentralisée. Chaque employé possède son site intranet personnel avec ces mêmes catégories d'informations et le remplit lui-même au fur et à mesure. Un moteur de recherche de type Google est chargé de parcourir tous ces sites des employés à chaque nouvelle question d'un membre de l'organisation, pour y trouver la réponse. C'est la méthode Intranet Indira la plus répandue dans les petites organisations qui n'ont pas le budget pour une gestion du savoir centralisée.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Comment le savoir collectif de notre organisation est-il collecté, organisé, mémorisé et distribué à nos collaborateurs ?
- Comment le savoir individuel de chacun des collaborateurs est-il centralisé et mis à disposition de notre équipe ?
- Avons-vous connus des incidents, des erreurs parce qu'un de nos employés ne savait pas ce qu'un autre employé savait ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

- Réduire les coûts du travail à refaire.
- Augmenter la qualité des décisions.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Choisir les sujets prioritaires, les questions les plus fréquentes à résoudre.
2. Identifier une personne de l'organisation comme la plus compétente pour devenir l'expert interne de ce sujet.
3. Lui demander de mettre sur son site web personnel intranet tout ce qu'elle sait ou apprend sur le sujet.
4. Donner accès à tous à cette page de ce site.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Une réponse identique de votre organisation au même problème, quel que soit l'employé qui le reçoit en premier.
- Un gain important de temps et d'argent face à un problème récurrent.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Un travail administratif de départ.
- Un manque de motivation éventuel de certains à partager leurs savoirs.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par l'équipe. C'est le savoir de l'équipe qui est collectivisé. L'automatisation. Si le savoir est informatisé, il est plus facilement distribué, exploré.

### **N'allez pas trop loin**

Vouloir tout mettre dans les bases de données est impossible. Une bonne conversation avec l'expert du problème reste souvent la meilleure solution, s'il est disponible et pas trop cher.



# **La méthode 17**

## **Réduisez les délais et les stocks inutiles**

*La chaîne logistique.*

*L'organisation étendue*

### **À utiliser**

- Quand les stocks et inventaires augmentent ou sont en rupture.
- Quand vous devez produire plus vite ou quand vous avez de nombreux retards.
- Quand vos fournisseurs font des erreurs.
- Quand le travail est ralenti par manque de quelque chose.
- Quand vous voulez fidéliser vos clients et vos fournisseurs.
- Quand vos clients et vos fournisseurs se plaignent de vous.
- Quand vous voulez automatiser vos flux de biens et services.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment l'appliquer à votre AP ?

### Des exemples et des cas vécus

« ... Nos stocks sont réduits au minimum. Nos fournisseurs ont acceptés de nous livrer plus souvent... »

« ... Nous privilégions les fournisseurs locaux pour réduire les transports... »

« ... Nous prêchons qu'il y a urgence, que la nature est en danger. Nous avons donc fait nous-mêmes la chasse aux délais dans notre travail... »

« ... Nous vérifions la provenance de tous les produits que nous achetons et tous les fournisseurs avec qui nous travaillons. Travaillant nous-mêmes à la protection de la nature, nous nous devons de ne travailler qu'avec des produits et des fournisseurs "verts"... »

« ... De plus en plus nos fournisseurs nous proposent le service gratuit de venir régulièrement vérifier nos stocks et de les remettre à niveau sans que nous devions nous en préoccuper. Nous avons commencé par nos réserves de mazout, puis par nos réserves de produits. Nous avons ensuite étendu cette délégation à la maintenance des machines... »

« ... Nous donnons accès à nos autorités, à nos bailleurs de fonds à une partie de notre site web qui leur est réservée. Ils peuvent voir directement, sans devoir nous déranger, où en sont les projets qu'ils financent, où en est notre application des réglementations qu'ils imposent, où en est notre plan de gestion. Cette transparence leur donne confiance et nous sommes toujours bien reçus quand nous devons leur demander quelque chose... »

« ... Nous avons sous-traité à un seul transporteur notre logistique des biens et des personnes. Nous avons obtenu un prix de 15 % inférieur à ce que cela nous coûtait avant, avec de nombreux différents transporteurs et stockages... »

« ... Nous nous sommes groupés à trois AP proches pour nos achats, nos transports et nos stocks. Nous avons réduit la facture totale de 8 %... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

La chaîne logistique est un processus parmi d'autres. Son objectif est de minimiser les gaspillages, qu'ils soient sous forme de déplacements évitables, de stocks inutiles, de retards ou encore de déchets. Il vise à ce que le moins possible de choses ou de personnes soient en attente, ne travaillent pas.

La chaîne logistique et l'organisation étendue sont deux méthodes complémentaires. La chaîne logistique vise à minimiser les stocks, retards, délais et pertes de temps à l'intérieur de l'organisation ; l'organisation étendue étend cette méthode à l'extérieur de l'organisation, pour y inclure les clients et les fournisseurs.

Nous développerons peu ces deux méthodes : les aires protégées sont de très petites organisations dont la chaîne logistique est facile à organiser. Ses stocks sont peu nombreux et minimisés. Ses retards et pertes de temps sont exceptionnels. Néanmoins, quelques aspects de ces méthodes peuvent être profitables aux AP. En voici quatre exemples.

### *La réduction des stocks*

Les stocks coûtent chers. C'est de l'argent qui ne travaille pas. Ce sont des pertes quand ils se périment. C'est de la place prise. Les réduire au minimum nécessaire n'est jamais une mauvaise idée. Beaucoup d'AP réussissent à les réduire de 5 à 10 % sans trop d'efforts, uniquement en réfléchissant sur le niveau minimal des inventaires nécessaires pour tout ce qu'elles stockent. Les fournisseurs sont de plus en plus disposés à livrer les AP juste à temps, rendant beaucoup de stockages inutiles.

### *La chasse aux déchets*

Les AP se doivent d'être exemplaires dans ce domaine. Beaucoup calculent très exactement toutes les sortes de déchets qu'elles produisent et se fixent des objectifs clairs de réduction progressive, affichés sur leur tableau de bord dans la salle d'équipe.



### *La réduction des déplacements peu utiles*

Un certain nombre d'AP ont étudié sérieusement leurs tournées, comme l'ont fait les postiers. Ceci afin d'assurer la même qualité de surveillance, avec juste un peu moins de kilomètres parcourus par tournée, par ronde, par jour.

Des transpondeurs sur les véhicules de l'AP ont aussi permis de réduire les déplacements par une meilleure gestion des parcours récurrents.

### *L'extranet : la partie du site web interne ouverte aux parties prenantes de l'AP*

En tant qu'organisation publique, l'AP se doit d'être particulièrement transparente et se doit d'ouvrir ses travaux et résultats à l'extérieur. L'extranet est souvent utilisé pour que les ayants-droits, les utilisateurs, les parties prenantes, les apporteurs de fonds puissent savoir, sans devoir le demander, comment l'aire protégée fonctionne, où elle en est dans ses travaux.

L'extranet, cette partie du site web de l'AP ouverte à l'extérieur, l'est souvent aux autorités, mais aussi de plus en plus aux fournisseurs, avec des codes d'accès différents.

Les AP pionnières mettent en place une information destinée à leurs parties prenantes : fournisseurs, apporteurs de moyens... qui doivent se coordonner avec elles pour mieux protéger la nature.

Un code permet aux fournisseurs de connaître les stocks et de réapprovisionner au meilleur moment. Un autre code permet aux apporteurs de fonds de suivre les projets qu'ils financent...

Certaines informations internes sont rendues accessibles et automatiquement partagées avec des parties prenantes pour une meilleure coordination. Ceci quand le but est commun, comme entre fournisseur et consommateur, comme entre fédération et entité locale, comme entre apporteurs et dépenseurs de fonds...

Cette transparence crée une confiance mutuelle importante et implique vraiment les fournisseurs et les parties prenantes dans la protection de la nature.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Comment pouvons-nous plus impliquer nos fournisseurs dans nos missions de protection ?
- Comment pouvons-nous obtenir plus de nos apporteurs de moyens en les faisant plus participer à nos soucis, à nos succès, à notre gestion, à la protection de la nature ?
- Comment pouvons-nous diminuer nos dépenses par moins de stockage, de déchets, de rebus, de pertes... ?
- Comment pouvons-nous réduire nos déplacements par une meilleure gestion ?

## 2. La méthode en général

---

Si vous voulez aller plus loin, voici quelques informations supplémentaires qui gardent le vocabulaire des entreprises. À vous de traduire.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Réduire les déplacements, les coûts et les délais par un meilleur flux des biens et personnes à travers l'organisation.

*Pourquoi ?*

Pour protéger vos bénéfices dès la conception de votre organisation.

*Le premier bénéfice*

Réduire les stocks et délais inutiles.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

Le manque de motivation à gérer précisément.

*La première étape*

Choisir des fournisseurs qui gèrent vos stocks et votre maintenance eux-mêmes

*La première question à vous poser*

Comment gérons-nous la sous-utilisation des ressources que nous payons ou possédons : matériaux, trésorerie, compétences, heures personnel, droits et autorités, ressources naturelles...

*Le premier indicateur que vous allez améliorer*

La réduction du capital immobilisé en inventaires.

## **2.2. Que dit cette méthode : l'organisation étendue, la chaîne logistique ?**

Cette méthode intègre vos clients et vos fournisseurs dans votre chaîne logistique, dans votre organisation. Elle coordonne les achats, les transports, les flux et le stockage des biens, des objets, qui circulent vers et dans votre organisation. Cela pour réduire les coûts en réduisant les stocks, les transports et les délais.

C'est la gestion par les fournisseurs qui doivent livrer juste à temps, uniquement ce dont vous avez besoin à ce moment précis et le plus près possible du lieu où vous utiliserez la livraison.

C'est la gestion par les clients qui doivent venir se fournir chez vous au moment convenu. Vous ne produisez et ne commandez au fournisseur que quand le client a commandé et que ce qu'il a déjà commandé.

Vous ouvrez vos informations aux fournisseurs pour qu'ils voient en direct vos réserves et qu'ils vous restockent automatiquement sans devoir vous déranger.

Vous ouvrez vos informations aux clients pour qu'ils sachent où en est leur commande sans devoir vous le demander.

Vous fixez des objectifs clairs en termes de capital immobilisé, de jours de réserve... sous forme de stock. Ni trop, cela coûte cher, ni trop peu, le flux tendu est toujours risqué.

Vous organisez la chaîne entre vos fournisseurs et vos clients et vous n'intervenez que pour les transformations entre les deux. Certaines petites organisations publiques ou privées, dites de trading, ne vivent que de cela : d'une excellente chaîne logistique et d'une très bonne intégration de leurs clients et fournisseurs.

*La gestion par les achats. Acheter moins cher pour protéger vos résultats dès le départ*

C'est à l'achat que l'on fait le bénéfice, pas à la vente. La gestion par les achats est à utiliser quand vous voulez réduire vos coûts, quand les autres organisations achètent les mêmes choses moins chères que vous, quand vous devez protéger vos marges, bénéfiques, quand vous achetez beaucoup de choses, d'heures... quand les coûts de vos achats sont importants.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Avons-nous souffert de ruptures de stocks et pourquoi ?
- Nos délais de livraisons à nos clients diminuent-ils régulièrement ?
- Notre capital immobilisé en inventaires est-il régulièrement diminué, sans rupture de stocks ?
- Quel est le nombre de jours de consommation idéal auxquels nous devrions tenir les stocks de chacune de nos fournitures ?
- Quel est le nombre de jours de demandes prévues de nos clients auxquels nous devons tenir les stocks de chacun de nos produits finis ?
- Les factures de nos fournisseurs diminuent-elles régulièrement par renégociations fréquentes, par mise en concurrence, par changement de fournisseur, par achats groupés avec des organisations proches... ?
- Quelles sont les tâches que nous faisons dans le passé et que nous avons maintenant déléguées à nos fournisseurs et à nos clients ?

### **Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?**

- Les coûts et délais des achats.
- Les coûts et délais des transports.
- Les coûts et délais des stocks.
- L'extranet qui permet à vos clients et fournisseurs de voir à l'intérieur de votre organisation.
- L'innovation par les idées des fournisseurs et des clients.

### *Quelles sont les étapes pour commencer ?*

Contactez tous vos fournisseurs et demandez-leur, contre récompense ou non :

1. De vous aider à réduire vos stocks.
2. De vous livrer juste à temps.
3. De vous livrer le plus prêt possible du lieu où vous utiliserez leurs livraisons.

Contactez tous vos clients et demandez-leur, contre récompense ou non :

1. De vous prévenir un peu plus tôt de leurs besoins.
2. De venir chercher leurs commandes chez vous.
3. De pouvoir choisir vous-même la date de livraison.

### *Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

Moins de rupture de vos stocks quand ils sont gérés directement par le fournisseur lui-même, avec pénalité pour lui si vous deviez manquer de quelque chose.

Dans le futur, il sera de plus en plus nécessaire d'établir un bilan carbone et d'essayer de diminuer les rejets de CO<sub>2</sub>. Une gestion appropriée des stocks va vous permettre d'œuvrer dans ce sens.

### *Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Le manque de motivation à gérer précisément.
- Le confort d'avoir des stocks importants, sans en mesurer le coût.
- Le confort d'avoir des délais, des attentes pour se reposer, sans en mesurer le coût.
- Le confort d'avoir des déplacements à effectuer, sans devoir travailler vraiment pendant ce temps.

### *Qu'est-ce que l'extranet ?*

C'est l'ouverture d'une partie de vos informations internes, de votre site web, aux fournisseurs et aux clients. Deux utilisations sont classiques :

- Les fournisseurs surveillent les niveaux de vos stocks que vous leur avez donné autorisation de gérer pour les regarnir à temps et spontanément.
- Vos clients suivent l'évolution de la production de leurs commandes et peuvent mieux prévoir quand ils pourront venir chercher leurs commandes.

*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

- La réduction des délais.
- La réduction du capital immobilisé en inventaires.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par les processus. La gestion du flux des biens et des personnes est un processus comme un autre, à traiter comme tel.

La gestion par les achats. L'achat est une partie de la chaîne logistique.

### **N'allez pas trop loin**

Plus aucun stock, plus aucun transport, réduire les délais au minimum... peut avoir des effets pervers si votre organisation n'est pas vraiment au point.





# **La méthode 18**

## **Organiser une équipe efficace**

### ***La gestion par les équipes***

#### **À utiliser**

- Quand il y a des conflits dans votre équipe.
- Quand vous voulez déléguer efficacement.
- Quand vous voulez augmenter votre influence sur votre équipe.
- Quand vous n'arrivez pas à faire faire ce que vous voulez à votre équipe.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion d'équipe à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Nous avons la même structure d'équipe que dans beaucoup d'autres AP. Nous gérons six fonctions. Les fonctions généralistes : conservateur, conservateur adjoint et responsable administration et finances. Les fonctions spécialistes : responsable science et biologie, responsable économique et social et responsable communication et éducation. Plein temps ou temps partiel, une même personne pouvant assurer deux fonctions... »

« ... Nous travaillons à agenda ouvert, c'est notre esprit. Nous savons tous les cinq, heure par heure, où sont et ce que font nos quatre collègues. Cela ne nous pose aucun problème et cela augmente nettement l'esprit d'équipe... »

« ... Nous nous sommes mis d'accord et avons tous signé les six objectifs du tableau de bord commun. Aucun de nous n'a d'objectif personnel qui pourrait empêcher l'atteinte des objectifs communs... »

« ... Nous avons un tableau clair des remplacements. Chacune des fonctions importantes de notre équipe est assurée par deux personnes. Un responsable principal et un remplaçant... »

« ... Notre guide des procédures est un outil primordial de coordination de notre équipe. Nous avons décidé ensemble, pour les problèmes récurrents et prévisibles, d'une seule réponse commune sous forme d'une check-list de choses à faire quand la situation se présente... »

« ... Nous avons fait un jeu d'équipe intéressant, le jeu de la délégation. Nous avons tous, indépendamment, noté sur un papier tout ce que nous pensons pouvoir demander de faire à notre place aux autres, ce que nous pensions avoir autorité de leur déléguer. Quand nous avons mis tous les papiers au centre de la table, nous avons eu de surprises... »

« ... Pour solidariser notre équipe nous avons un projet commun qui, pour son succès, demande la collaboration de tous... »

« ... Un des membres de notre équipe avait visiblement des objectifs personnels qui mettaient en danger l'atteinte des objectifs communs. Nous l'avons éloigné pour sauver notre équipe... »

« ... Nous avons fait le test de la cohésion d'équipe. En tant que responsable de cette équipe, j'ai noté sur un papier les six objectifs chiffrés, les six indicateurs de performances, pour moi essentiels, de cette équipe. J'ai ensuite demandé à chacun de deviner ce que j'avais noté sur mon papier. J'ai eu des surprises. Peut être n'ais-je pas bien communiqué avec mon équipe ?... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Les aires protégées se résument souvent à une seule équipe. Les méthodes de gestion d'équipe qui augmentent sa cohésion sont donc essentielles pour elles.

Nous décrivons brièvement dans cette première section trois méthodes de travail en équipe, favorites des AP : la gestion par les compétences, l'agenda ouvert et le guide des procédures. Dans la section générale, nous décrivons quelques autres méthodes pour augmenter l'efficacité d'une équipe.

### *La gestion par les compétences plutôt que par les personnes*

Son équipe est le moyen principal du responsable pour atteindre les objectifs. Sa composition est donc critique. Si les compétences qui se trouvent dans cette équipe ne sont pas adéquates, le responsable doit changer d'objectifs... ou changer son équipe.

Les AP sont des organisations scientifiques, techniques. La gestion des compétences y est donc importante, encore plus que la gestion des personnes.

Avez-vous la bonne équipe ? Faites le test. Écrivez la liste des compétences dont vous avez idéalement besoin pour atteindre vos objectifs, pour réaliser vos missions. Faites ensuite la liste des compétences que vous avez actuellement à disposition par l'ensemble de vos équipiers. Y a-t-il des différences importantes entre les deux listes, des manques, des redondances, des compétences qui seront inutilisées ?

Vous pourriez essayer de répondre à la question suivante. Quels sont vos besoins, en heures par semaine, pour les compétences suivantes ? Ne tenez pas compte de ce que vous avez comme personnel à disposition mais bien de vos besoins réels.

1. Heures de compétences d'observation, de comptage, de relevé, de surveillance, de simple présence terrain pour collecte de données et informations.
2. Heures de compétences scientifiques : analyse des données, lectures et écritures d'articles.
3. Heures de compétences managériales de stratégie, de prise de décision administrative, de gestion, de communication, de politique.
4. Heures de compétences pédagogiques et d'influence, diffusion d'informations, de communications aux parties prenantes, de sensibilisation, d'éducation.
5. Heures de compétences de police, de gardiennage, d'application des règlements.

Votre équipe fournit-elle actuellement ces compétences, et en heures suffisantes ? Si non, que comptez-vous faire pour les obtenir ? Engager une personne ? Utiliser des sous-traitants ?

*Gérer par les compétences plutôt que par les personnes. Comment faire ?*

1. Commencer par faire la liste des compétences dont vous avez besoin idéalement pour atteindre vos objectifs, sans souci de savoir ce que vous avez actuellement dans l'équipe comme compétences techniques et managériales.
2. Affiner par quantités nécessaires par compétence : plein temps, un jour sur deux, quelques heures semaines...
3. Estimer ce que vous avez actuellement en compétence / jour disponible dans l'équipe telle qu'elle est actuellement.
4. Si ces deux listes sont trop différentes, soit vous changez vos objectifs, soit vous changez votre équipe.

*L'agenda ouvert est l'outil de travail favori dans les AP*

Avec cette discipline, chacun sait ce que fait l'autre à tel ou tel moment. De la surveillance ? Pas dans les vraies équipes. Le but est uniquement de mieux se coordonner, de mieux travailler ensemble.

Le travail administratif demandé à chacun, noter par intervalles de temps, heure par heure ou demi-journée par demi-journée, dans son agenda électronique en réseau ce que l'on fait et où l'on est, est largement compensé par le gain d'efficacité de l'équipe.

### *Le guide des procédures de l'équipe*

Le guide des procédures d'équipe est de plus en plus utilisé dans les AP. Il présente les 20 situations / questions / problèmes les plus fréquents auxquels il est prévisible que l'équipe devra faire face, par l'un ou l'autre de ses membres.

Il présente ensuite la meilleure façon d'y répondre sous forme d'une check-list de questions à se poser et d'actions à faire, quelque soit le membre de l'équipe qui y fait face.

### *L'équipe étendue aux bénévoles*

Les AP ne font peut-être pas assez appel aux bénévoles alors qu'elles sont en manques de moyen et de personnel. Le bénévolat est une véritable tradition dans nos pays, leurs associations y sont nombreuses. Leur apport potentiel n'est pas seulement de ramasser les déchets un dimanche d'été. Des exemples.

Des associations de retraités des entreprises vous mettront en place, avec enthousiasme et compétence, des logiciels de gestion et des bases de données d'espèces, un site web interactif, renégocierons un rabais de 2% avec tous vos fournisseurs, vous feront les plans d'observatoires de qualité...

Une entreprise de communication vient de faire un plan de communication de la plus haute tenue pour une AP, sans rien lui demander... logo et affiches comprise.

Certaines AP atteignent 10 % de la charge de travail effectuée par des bénévoles, à qualité égale. De quoi libérer un budget conséquent pour une nouvelle étude scientifique.

Les reproches que l'on pourrait faire aux bénévoles sont souvent infondés s'ils sont bien sélectionnés et encadrés par un contrat strict et dans un processus précis. Dans ces cas, leur absentéisme et leurs erreurs sont peu supérieurs à ceux des salariés.

Il est étonnant de constater que ces bénévoles sont souvent prêt à payer eux-mêmes leur formation à la nature avant d'occuper leur fonction.

Des bénévoles compétents sont souvent disponibles autour de vous. Qu'avez-vous fait récemment pour aller les solliciter ?

## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Coordonner les activités de plusieurs personnes qui doivent faire quelque chose ensemble.

*Pourquoi ?*

Pour déléguer et motiver.

*Les fonctions, les composants*

L'agenda ouvert, le tableau de bord commun, le guide des procédures d'équipe.

*Les obstacles que vous devrez surmonter*

Le manque de charisme du responsable ou le manque de volonté de déléguer

*La première étape*

Définir ensemble le tableau de bord commun de l'équipe

*La première question à vous poser*

Votre équipe est-elle solidaire sur les six principaux objectifs et indicateurs de performance qui définissent votre organisation ?



*Les résultats que vous allez améliorer*

L'absentéisme. Les erreurs et le travail mal effectué par manque de communication.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par l'équipe ?**

Un groupe de personnes ne travaille pas spontanément bien ensemble. Il faut souvent aider les personnes à se coordonner, à bien communiquer, à avoir un réel esprit d'équipe. C'est le rôle des outils de travail en équipe. Nous présentons les plus simples et plus efficaces. Choisissez un des outils de la liste qui vous semble convenir le mieux.

*L'agenda ouvert*

Via un calendrier électronique en réseau, les collaborateurs principaux notent ce qu'ils font dans leur agenda. C'est une discipline indispensable pour savoir ce que font les autres en ce moment et ce qu'ils vont faire, sans devoir leur demander, simplement pour mieux se coordonner.

*Le tableau de bord commun*

« Signez » ensemble les six objectifs du trimestre, les indicateurs de performance acceptés par tous.

*Le savoir partagé d'équipe*

Chaque membre de l'équipe entretient son site intranet personnel, ouvert aux autres, présentant :

- Le suivi des projets qu'il dirige.
- Sa bibliothèque commentée.
- Ses objectifs.
- Sa Foire aux Questions.
- Les situations que qu'il rencontre fréquemment et comment il y répond.

### *Les trois réunions typiques pour maintenir une équipe solidaire*

#### 1. La réunion petit-déjeuner de l'équipe.

Tous les matins, dans le bureau du responsable, debout, un café, maximum vingt minutes, uniquement sur les sujets de la veille ou de la journée, pas de présence obligatoire.

#### 2. La réunion du vendredi en fin d'après-midi.

Tous les vendredis, quatre vingt dix minutes maximum, revue uniquement des résultats de la semaine écoulée et des objectifs de la semaine suivante.

#### 3. La réunion stratégique trimestrielle.

Quatre heures de débats, de remise en cause des objectifs, des priorités. Aucun sujet n'est tabou.

### *Le tableau des remplacements*

Pour chaque fonction, mission, responsabilité importante de l'équipe, un responsable est prévu, mais aussi un remplaçant. Il prendra automatiquement la place du responsable principal si celui-ci est absent, empêché, non joignable...

## **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Si nous demandions à chaque membre de l'équipe de citer nos six objectifs communs avec chiffres et dates, et dans l'ordre de priorité, pourront-ils tous le faire sans erreurs ?
- Quelles sont les erreurs que nous avons faites récemment, dues à une incoordination entre les membres de l'équipe ?
- Quel est, dans notre équipe, celui ou celle qui collabore le moins à l'équipe, qui freine le plus l'atteinte des objectifs communs ?
- Quelle compétence nous manque le plus dans votre équipe ? Quelle est la dernière action que nous avons faite pour corriger ceci ?

- Notre équipe est-elle d'accord et solidaire sur les six principaux objectifs et indicateurs de performance qui évaluent notre organisation ?
- Y-a-t-il un ou plusieurs membres de notre équipe qui pourraient mettre en danger l'atteinte de vos objectifs, par leurs objectifs personnels conflictuels avec ceux de l'équipe ?

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Moins de conflits d'équipe.
- Une meilleure communication et cohésion.
- Moins d'erreurs de travail en équipe.
- Un plus grand leadership du responsable de l'équipe.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Le manque de charisme éventuel du responsable de l'équipe.
- La difficulté de changer la personne qui a des objectifs personnels mettant en danger les objectifs communs.
- Obtenir la transparence de l'emploi du temps de chacun.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion du savoir. Le savoir partagé est une des conditions du bon travail en équipe.

La gestion par les tableaux de bord. Les principaux indicateurs et objectifs doivent être approuvés par tous.

### **N'allez pas trop loin**

Toutes les activités ne nécessitent pas nécessairement une collaboration d'équipe. Un spécialiste externe peut très bien collaborer avec vous, sans devoir nécessairement faire partie de votre équipe, sans devoir être inclus dans les procédures que nous venons de revoir.



# **La méthode 19**

## **S'organiser mieux**

### ***L'organisation personnelle des responsables***

#### **À utiliser**

- Quand vous êtes débordé, stressé.
- Quand vous pensez que vous manquez de temps.
- Quand les autres ne vous écoutent plus, ne vous obéissent plus.
- Quand votre carrière n'avance pas.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Les témoignages

« ... Je n'ai pas assez de 24 heures par jour... »

« ... Je suis ornithologue et je passe mon temps à régler des conflits de personne... »

« ... Au départ je suis géographe, mais en fait je passe mon temps à vendre notre AP aux autorités publiques... »

« ... Je devrais être plus sur le terrain... »

« ... Je suis un chercheur un peu solitaire. Je n'y peux rien, je sais que je n'ai pas assez de charisme pour mener cette équipe de fortes personnalités... »

« ... J'en ai eu assez de l'administration et de la gestion. J'ai nommé un secrétaire général pour s'en occuper et je suis retourné sur le terrain... »

« ... Je ne vais quasi plus sur le terrain et je ne publie plus. J'ai dans mon équipe de plus jeunes qui s'occupent de cela. Je fais de la stratégie et de la communication au bénéfice de notre AP, je leur apporte des relations, des moyens... »

## 1.2. Ce que dit la méthode

Cette méthode propose une discipline de travail, une organisation personnelle, aux responsables devant mener une activité stressante, comme celle des responsables d'AP.

Cette méthode d'adresse surtout à certains responsables d'AP qui sont de véritables entrepreneurs environnementaux.

- Ils agrandissent le territoire protégé en faisant signer des chartes en périphérie de leur territoire.
- Ils favorisent l'acquisition de territoires connexes par les autorités publiques ou les fondations pour ensuite en demander la gestion.

- Ils renforcent la protection du territoire en signant des partenariats avec d'autres organisations de protection de l'environnement : énergies renouvelables, habitations passives...
- Ils demandent l'intégration de réserves voisines plus petites en communautés de réserves.

Avec de telles ambitions, leur organisation personnelle doit être sans faille. De plus les responsables d'AP ont un triple rôle stressant :

- Le rôle scientifique : présence sur le terrain, publications...
- Le rôle de promoteur de l'AP : communicateur, apporteur de fonds complémentaires, relations publiques, entrepreneuriat environnemental, éducateur...
- Le rôle de gestionnaire : animation de l'équipe, contrôle de gestion, gestion de projets...

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Lequel de ces trois profils correspond à votre personnalité, à votre point fort ?
- Entre ces trois rôles, quel est votre emploi du temps typique actuel et quel serait votre emploi du temps idéal ?
- Comment comptez-vous pour transformer votre agenda actuel en agenda idéal ?
- Dans l'équipe avez-vous un vrai numéro deux, un vrai copilote, complémentaire dans les deux autres aspects que celui de votre point fort ?



## **2. Que dit cette méthode : l'organisation personnelle du responsable ?**

---

Le métier de responsable est difficile et stressant. Le travail est soutenu, fragmenté, incertain, trop important. Le seul moyen d'y faire face est une excellente organisation personnelle : gestion du temps, des informations, du bureau, de sa communication, de sa santé, de son moral.

Voici quelques méthodes de bon sens.

### **Travaillez sur un bureau dégagé**

De nombreuses études montrent que cette discipline augmente l'efficacité et diminue le stress. De plus cette façon de travailler augmente votre leadership sur les collaborateurs qui associent souvent un bureau dégagé à une haute autorité.

« ... Mon truc pour travailler sur un bureau dégagé, du moins une partie du temps, est une discipline que je me suis imposée. Je ne quitte jamais mon bureau le soir sans le dégager complètement. Cela vaut pour mon bureau physique et pour mon bureau d'ordinateur... »

### **Ne lisez pas votre courrier en arrivant le matin**

Plusieurs études montrent que cette habitude de ne pas lire le courrier en arrivant le matin augmente significativement la productivité de la journée. Les premières heures, pendant lesquelles vous êtes encore frais, devraient être consacrées aux tâches difficiles, laborieuses, longues... effectuées seul ou en face à face. Par contre, quand vous vous fatiguez, la lecture du courrier, les réunions, les visites... sont d'excellents excitants. Commencer par ce qui est difficile, finir par ce qui est excitant : c'est de bon sens.

« ... Je me suis fixé la discipline de ne lire mon courrier que deux fois par jour, à 11 heures et à 17 heures. Vu mes responsabilités, j'ai

craignais que cela ne soit une catastrophe, que je ne réagisse pas assez rapidement. À l'expérience, rien de grave n'est arrivé et j'ai beaucoup gagné en productivité et en calme... »

### **Protégez-vous des interruptions au moins 30 % de votre temps**

Une interruption, un bonjour, une question d'un collaborateur, au milieu d'un travail de concentration, vous fait perdre jusqu'à 19 minutes de votre temps. Votre cerveau doit effacer une partie de son travail pour répondre à l'interruption, sans avoir pu sauvegarder son acquis. Quand il reprend le travail interrompu, une partie de la réflexion a été perdue.

« ... Je ferme ma porte et je branche mon répondeur téléphonique 30 % de mon temps. Au début j'ai craint de perdre beaucoup de nouvelles, d'appels, de contacts. Cela ne s'est pas passé ainsi. J'ai gagné beaucoup plus en efficacité et en calme que je n'ai perdu en contacts... »

### **Chaque matin en vous levant, décidez de l'affaire du jour.**

Un moyen de gagner en efficacité est de vous fixer, chaque matin, un but précis, réalisable avant ce soir. Cela vous gardera concentré sur au moins une chose importante. Le meilleur moment pour prendre cette décision est en vous levant ou durant le trajet vers le travail. Une fois que vous aurez poussé la porte du travail, il sera trop tard. C'est une bonne façon de vous protéger contre la quotidienneté, contre la désagréable impression du soir de ne rien avoir fait de décisif aujourd'hui.

« ... Le matin dans ma voiture, je décide du travail que j'aurais terminé avant ce soir, de ce que j'aurais dit à qui avant ce soir, du choix que j'aurais fait, de la décision que je prendrais avant ce soir... »

### **Affichez vos six chiffres sur un tableau en face de vous.**

On ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer. Ce qui est mesuré est fait. Tout responsable décide habituellement de quels sont ses six objectifs prioritaires chaque trimestre. Ces six chiffres, pour les six indicateurs qui pilotent votre vie professionnelle, sont plus motivants s'ils sont clairement affichés en permanence dans votre champ

visuel. Loin des yeux, loin du cœur. De plus, s'ils sont visibles par votre équipe, votre motivation n'en sera que plus grande.

« ... J'ai un tableau blanc en face de mon bureau. Il me montre six graphiques de l'évolution hebdomadaire des performances que j'ai choisies comme critiques ce trimestre... ».

### **Construisez-vous un solide troisième pilier à votre vie**

Faites l'exercice suivant. Présentez-vous sans parler de votre métier ni de votre famille et relations. Si vous n'avez presque rien à dire, si vous n'existez pas en dehors des autres, votre qualité de vie risque d'être basse, votre stress risque d'être élevé. Pour être équilibrée et résister au stress, une personne doit vivre sur trois piliers aussi forts l'un que l'autre : le métier, les relations et le développement personnel. Les deux premiers piliers dépendent des autres, ne sont pas vraiment sous votre contrôle. Un troisième pilier, un monde interne basé sur votre développement personnel, sert de tampon aux variations inévitables de qualité de la vie externe.

« ... Pendant 20 % de mon temps, je m'occupe de moi, de mon développement personnel. Après m'être défait de quelques obligations professionnelles et familiales, j'ai construit un troisième pilier auquel je consacre pas mal de temps : j'écris un livre. C'est mon jardin secret, ma citadelle où le stress ne m'atteint pas. Je n'ai besoin ni d'argent ni de personne pour y trouver mon calme, mon bonheur... »

### **À chaque intention, une décision**

L'angoisse humaine vient de penser sans agir. Pour réduire le stress, la meilleure méthode est de toujours et immédiatement lier une pensée, qui stresse, à une action qui déstresse. Chaque fois que vous vient une intention, un désir... arrêtez-vous pour le traiter : le noter, le déléguer, y renoncer clairement...

« ... Quand j'ai fini de lire mon courrier, il n'y a plus rien qui reste dans la boîte de réception. Pour chaque message, après quelques secondes, je prends une décision simple. L'éliminer, si y répondre ne ferait pas avancer un des six chiffres affichés devant moi. Le déléguer. Le classer dans un dossier pour y répondre quand je déciderais. Le déplacer dans ma liste à faire... »

## **Un bloc-notes au chevet du lit**

Les principales causes de mauvais sommeil sont les soucis, les idées, les intentions que vous gardez dans votre tête avant de vous endormir. Le cerveau ne pouvant classer des informations ouvertes, il tente de les traiter pendant votre sommeil. Noter avant de vous endormir vos choses à faire le lendemain, vos idées, vos soucis... décharge votre cerveau de ce travail et vous dormirez mieux.

« ... La dernière chose de la journée que je fais est ma liste des choses à faire pour le lendemain... »

## **Retrouvez mieux vos informations et vos repères grâce à vos listes**

La plupart des responsables classent leurs informations dans des listes pour mieux les retrouver. Le type d'information recherchée sert à leur classification. Voici les favorites :

1. Mes 20 contrats les plus importants et où ils sont gardés.
2. Mes 100 numéros, nombres, chiffres et codes les plus importants pour moi, à pouvoir retrouver vite.
3. Mes 50 documents les plus souvent consultés et comment y accéder le plus facilement.
4. Mes 20 livres de référence les plus importants.
5. Les 20 choses que je voudrais avoir réalisées avant la fin de l'année.
6. Mes 25 contacts les plus chauds actuellement.
7. Mes 10 clients les plus critiques et leur dossier.
8. Les trois réalisations dont je suis le plus fier dans ces derniers 12 mois.
9. Les 30 questions que l'on me pose le plus souvent et comment j'y répons.
10. Les 20 problèmes auxquels je prévois de devoir faire face et mes plans pour les résoudre.
11. Mes 100 sites web les plus utiles.
12. Les 10 idées, intentions que j'ai dans la tête, sans avoir encore décidé de les appliquer.
13. Mes 50 lieux utiles et favoris et leurs adresses.
14. Mes 100 objets les plus utiles et leurs places.
15. Mes 10 meilleurs types de moments et comment recréer leurs conditions.
16. Les cinq personnes avec lesquelles je dois absolument améliorer mes relations.
17. Mes cinq placements dont l'échéance est la plus proche.

18. Mes 10 limites, garde-fou, principes, valeurs... que je refuserais toujours de dépasser.

### **Faites l'exercice de la journée idéale**

Pour vous fixer des objectifs plus facilement, pour décider des six chiffres qui pilotent votre vie, commencez par deux exercices de stratégie personnelle. En dix minutes et vingt mots, écrivez ce que vous voulez qui soit noté sur votre tombe. Deuxième exercice. Décrivez, très précisément, votre journée idéale dans cinq ans : quel seraient votre patrimoine, vos revenus, votre salaire, vos responsabilités, votre famille, votre ville, vos loisirs, vos dépenses principales... ?

« ... Dans cinq ans, je vivrais à Orléans avec ma femme et mes deux enfants, mon patrimoine sera de 200 000 euros, je gagnerais 3 500 euros net par mois, je serais responsable d'une petite organisation de 20 personnes, je serais devenu spécialiste en gestion, j'aurais appris l'anglais, je passerais 10 % de mon temps à la gestion du club de football, et j'aurais déjà visité ces dix sites magnifiques sur ma liste des choses à avoir absolument faites avant cinq ans... »

### **Plus vous avez de responsabilités, plus vous devez passer de la communication orale à la communication écrite**

Si votre cerveau a moins de quelques secondes entre la question et la réponse qu'il doit donner, comme dans une conversation, il va utiliser pour répondre un circuit rapide mais de basse qualité. Si vous parvenez à gagner du temps entre la question et la réponse, comme dans la communication écrite, votre cerveau aura le temps d'activer des circuits de décision de plus hauts niveaux. Ceci est d'autant plus critique après 45 ans.

« ... Je passe progressivement de la communication orale à la communication écrite. Les plus jeunes jouent le pouvoir de la vitesse en voulant vous parler. Nous devons jouer le pouvoir de l'expérience en demandant qu'ils nous envoient une note. Nous leur répondrons ainsi beaucoup mieux... »

## **Un petit déjeuner de reine, un déjeuner de princesse, un diner de pauvre**

La quantité d'énergie à prendre doit être proportionnelle à la quantité de journée restante.

« ... Je prends un petit-déjeuner consistant avec des sucres lents, c'est quasi le repas principal de ma journée. Cela m'évite la perte d'efficacité juste avant le déjeuner... »

## **Beaucoup de professionnels se sous estiment**

Vérifiez de temps en temps votre valeur sur le marché de travail, pour savoir quelle formation, quelle mobilité, quelle ville, quelle organisation... vous valoriseraient le plus, vous donneraient plus de responsabilités, de satisfaction au travail.

« ... Je mets une fois par an mon CV sur les sites web spécialisés et chez un chasseur de tête. Mon supérieur le sait, il fait la même chose. Ce n'est pas spécialement pour quitter mon organisation, c'est pour connaître ma valeur sur le marché du travail, pour connaître les opportunités d'emplois avec plus de responsabilités... et savoir que j'ai de nombreuses offres de travail potentielles me met plus à l'aise quand je négocie une promotion avec ma direction... »

## **Un responsable, un projet vert**

Une organisation ne peut évoluer que si ses responsables prennent des risques. Beaucoup d'entre elles leur demandent : quel est votre projet vert actuellement ?

Un projet vert est un projet d'initiative personnelle, hors de la description de poste. C'est un projet novateur, risqué. S'il réussit, il laissera une trace positive et à long terme dans l'organisation.

« ... Je passe 10 % de mon temps à tester un nouveau processus de mon invention qui nous ferait gagner jusqu'à 3 % d'économies. Beaucoup de gens me disent que ce n'est pas de ma responsabilité, que c'est trop novateur, ou encore que cela ne marchera probablement pas... mais mon patron m'encourage et je continue... »

## **Les conseils de leadership à l'usage des responsables de petites organisations publiques**

- Ne jamais se plaindre, ne jamais se justifier.
- Ne jamais montrer de signes de stress.
- Augmenter sa visibilité, diminuer son accessibilité.
- Augmenter sa similarité, diminuer sa familiarité.
- Travailler sur un bureau dégagé.
- Occuper le champ visuel des collaborateurs avec vos messages, avec les graphiques des activités et résultats.
- « Vendre » vos six chiffres à votre équipe.

Ces conseils sont valables que vous vouliez manipuler ou motiver. Motivation et manipulation utilisent les mêmes méthodes. La seule différence est que le motivateur partage les bénéfices alors que le manipulateur les garde pour lui.





# **La méthode 20**

## **Augmenter les responsabilités des personnes**

### ***La gestion par délégation de responsabilité***

#### **À utiliser**

- Quand votre personnel n'est pas satisfait.
- Quand votre personnel n'est pas assez motivé.
- Quand vous voulez récompenser quelqu'un.
- Quand vous voulez mieux déléguer.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par responsabilisation à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Nos agents n'ont pas à être responsabilisés, ils ont leur conscience professionnelle, cela suffit... »

« ... Je veux augmenter progressivement la responsabilité de chaque personne pour deux raisons : cela les motive et cela réduit mon travail d'encadrement car elles s'auto-gèrent... »

« ... Mon paiement à la performance, c'est de recevoir progressivement plus de responsabilité, plus de liberté dans mon travail, l'un ne va pas sans l'autre... »

« ... Dans notre AP certains agents ont développé une telle expertise dans certains domaines écologiques que je les ai autorisés à l'enseigner dans d'autres AP contre rémunération... »

« ... Nous avons revu nos descriptions de postes pour les rendre plus motivantes par un résultat tangible, un travail complet à réaliser par la personne qui doit produire une chose valorisable... »

« ... Nous avons créé trois centres de responsabilité qui sont des petites unités qui produisent un résultat tangible, complet... »

« ... Nous avons demandé à nos agents sur quoi ils aimeraient être jugés, en restant dans le concret. Ensuite nous avons adapté les moyens que nous leur donnons en budget et en temps pour qu'ils aient une bonne chance de réaliser leurs promesses... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Motiver et responsabiliser se font naturellement pour les aires protégées. Les agents et gardes sont motivés par leur travail qui est passionnant. Mais pour certains, un supplément de motivation et de responsabilité peut être nécessaire.

La responsabilisation par résultats, par espèce, par habitat, par indicateur environnemental, par menace est aussi très motivante pour des scientifiques.

Dans certaines AP, les agents qui sont les plus efficaces reçoivent régulièrement plus de responsabilités, plus d'autonomie. Ceci de manière informelle mais concrète. Ce qui motive les autres à faire de même.

### *L'évaluation du personnel dans les petites organisations publiques*

Évaluer le personnel est devenu une obligation dans les services publics. Au cours d'un entretien annuel, ou plus souvent semestriel, il est demandé à chaque employé :

1. Ses objectifs pour la période suivante.
2. Les formations auxquelles il voudrait participer.
3. Les indicateurs de performances mesurables auxquels ses efforts contribuent.
4. Les responsabilités qu'il souhaiterait exercer en plus s'il atteint ses objectifs.
5. Les moyens dont il estime avoir besoin pour réaliser ses objectifs.

Pour minimiser les effets de politique et d'émotions :

1. Au moins deux supérieurs hiérarchiques donnent une note au cours d'un large comité d'évaluation.
2. Les notations doivent être justifiées par des observations tangibles, indéniables, pour chacune des diverses compétences demandées par le poste à la personne qui l'occupe.

### *Donner des responsabilités de bonne fin à chacun*

Responsabilité particulière d'une espèce, d'un type d'habitat, d'une menace, d'une technique... pour qu'une personne se voie déléguer une autonomie, un but, un territoire intellectuel. Pour que cette motivation des employés fonctionne il faut que les règles du jeu soient claires dès le départ :

- Les résultats sont mesurables, sans discussion possible.
- Les résultats sont en contrôle suffisant de la personne évaluée.
- Les objectifs sont fixés et acceptés de commun accord.
- Les moyens confiés sont à hauteur des résultats demandés.
- Le calcul du montant du « paiement », de la récompense est bien défini.
- Le feed-back est rapide, au minimum tous les ans.

Les systèmes de motivation et de responsabilisation qui manquent d'un ou deux de ces critères n'ont que peu d'effets.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Comment puis-je faire, dans une petite administration publique, pour récompenser les plus efficaces, les plus motivés ?
- Comment faire pour créer dans l'AP de très petits centres de responsabilité où la personne est responsable d'un sous-objectif, d'un résultat intermédiaire visible, tangible tous les trimestres ou semestres ?
- Notre responsable police et surveillance gère-t-il notre budget police ? Notre responsable communication est-il en responsabilité du budget communication de notre AP ? Notre responsable scientifique est-il en charge du budget recherche et publications ? Les jugeons-nous sur des résultats concrets ou sur un respect de budget à dépenser absolument ?

## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

#### *Une méthode pour*

Sélectionner et positionner les bonnes compétences avec les objectifs adéquats.

#### *Pourquoi ?*

Pour allouer mieux les ressources humaines aux objectifs.

#### *Les fonctions, les composants de la méthode*

Recrutement, formation, rétribution, évaluation, description de poste.

#### *L'obstacle que vous devrez surmonter*

La méfiance vis-à-vis des méthodes modernes de gestion des ressources humaines

#### *Les premières étapes à réaliser*

Écrire les descriptions de poste, récompenser au mérite...

#### *Les questions à vous poser*

Chaque membre de notre personnel a-t-il une description de poste claire et précise ? Comment reconnaissons-nous et encourageons-nous concrètement les bonnes performances des collaborateurs ?

*Les résultats que vous allez améliorer*

L'absentéisme. Les index de satisfaction du personnel.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par délégation et responsabilisation ?**

Manager, c'est faire faire, c'est déléguer. C'est donner de plus en plus de moyens, de responsabilité, d'autorité aux personnes qui ont atteint les résultats qu'elles ont acceptés de se fixer comme objectifs.

Le problème des salaires fixes est qu'ils incitent peu à progresser, à faire des choses nouvelles et donc risquées... la bonne conscience professionnelle n'étant pas présente chez tous. Les récompenses en promotions officielles sont trop aléatoires, trop lointaines ou trop liées à l'âge que pour motiver efficacement la plupart.

La rémunération variable, au mérite, est une possibilité à étudier. Ce paiement peut être en argent, en avantages... mais le paiement le plus apprécié par beaucoup est l'augmentation des responsabilités. Voici des exemples de responsabilisation.

*Déléguer vers le haut. Le principe de subsidiarité*

Faire faire le maximum de choses, donner le plus possible de responsabilités, au plus bas niveau de pouvoir possible, aux personnes les plus proches, les plus concernées par la situation.

Ne déléguiez vers le haut que ce que ces personnes de la base ne savent vraiment pas faire. Un exemple au niveau gouvernemental. Les régions ne font que ce que les communes ne savent vraiment pas faire seules. Les États ne font que ce que les régions ne peuvent pas faire seules. L'Europe ne fait que ce que les États font mieux ensemble.

De plus en plus d'organisations partent de ce principe de délégation. Elles demandent aux employés de faire tout ce qu'ils peuvent faire pour résoudre un problème, pour gérer une situation, d'aller au bout de leur capacité et seulement ensuite de transmettre à leurs chefs ce qu'ils ne se sentent vraiment pas capables de faire à leur niveau.

### *Diminuez la taille des centres de responsabilité*

Si un employé ne peut avoir toute la responsabilité d'une unité en place, créez-lui une unité de travail plus petite, produisant des résultats intermédiaires tangibles, valorisables, évaluables et dont il aura la responsabilité.

### *Créez des indicateurs purs*

Un indicateur pur est un indicateur de performance en contrôle d'une personne ou d'une équipe, sans facteurs externes incontrôlés. Par exemple un résultat de vente peut dépendre plus du prix et du marché que du vendeur, alors que le nombre de visites clients par jour est un indicateur pur pour le vendeur. Ne jugez pas quelqu'un sur des résultats dont il n'a pas un minimum 50 % de contrôle.

Récompenser quelqu'un en fonction des résultats d'une grande unité, de l'organisation entière, est un système de distribution des bénéfices, pas un système de motivation.

### *Récompensez les petites équipes*

À part les responsables principaux qui sont évalués individuellement, les employés sont mieux jugés en tant qu'équipe qu'en tant qu'individus. Ceci afin de trouver un bon équilibre entre solidarité et motivation.

### *Mesurez régulièrement la satisfaction des employés*

Les employés doivent être traités comme des clients. Leur satisfaction doit être mesurée par des enquêtes précises et continues. Pas par des enquêtes globales annuelles mais par de petits coups de sonde continus sur des points sensibles. Ce trimestre, enquête sur trois employés à propos de la qualité des outils ; le trimestre prochain, enquête sur trois managers concernant le matériel informatique à disposition ; le trimestre suivant enquête sur cinq collaborateurs concernant le mode d'évaluation du personnel...



Mesurez aussi l'absentéisme de moins de trois jours. Cet absentéisme de courte durée est plus souvent un signe de moral bas qu'un signe de maladie.

### *Écrivez des descriptions de poste motivantes*

Soyez très précis sur les résultats attendus, les moyens à disposition, les procédures à suivre, l'évaluation au mérite. Les règles du jeu doivent être claires. Mais laissez de la place pour les initiatives personnelles.

### *Demandez à chaque employé quel est son projet vert*

Encouragez systématiquement les employés à créer leur projet vert, projet d'amélioration d'un détail de l'organisation, pris d'initiative personnelle, hors description de poste.

### *Organisez une procédure honnête et incontestable d'évaluation du personnel*

L'avis doit être donné par un comité qui comprend au moins trois personnes et pas seulement le supérieur. L'avis doit porter sur des faits vérifiables et pas sur des opinions.

L'avis doit être donné tous les trimestres ou semestres. Un feed-back une fois tous les ans ne permet pas de corrections suffisamment rapides des comportements critiques.

### *Donnez plus aux meilleurs*

L'intérêt de l'organisation est de donner une part de plus en plus grande de ses moyens à ceux qui les feront le mieux fructifier, à en juger par leurs résultats passés.

### 2.3. Vos check-lists

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Dans notre organisation, les employés les plus capables ont-ils des responsabilités plus grandes que les autres employés ?
- Tous nos employés ont-ils des indicateurs purs, sans excuses possibles, définis dans la description du poste qu'ils ont accepté ?
- Chaque membre de notre personnel a-t-il une description de poste claire et précise ?
- Comment reconnaissons-nous et encourageons-nous concrètement les bonnes performances des collaborateurs ?

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Demander à chacun quelles responsabilités ils aimeraient avoir en plus de celles qu'ils ont déjà.
2. Demander ensuite quels sont les moyens dont ils auraient besoin pour exercer ces responsabilités plus grandes ?
3. Essayer la délégation des responsabilités avec ceux qui ont donné les réponses les plus convaincantes.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- L'augmentation des index de satisfaction du personnel.
- La diminution du temps nécessaire à la supervision.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- La méfiance vis-à-vis des méthodes modernes de gestion des ressources humaines.
- Certains responsables et dirigeants n'ont pas envie de voir leurs subordonnés obtenir plus de responsabilités.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par les projets et les processus. Le responsable d'un projet ou d'un processus est par définition plus responsabilisé.

### **N'allez pas trop loin**

Certaines personnes n'ont ni l'envie, ni les compétences pour être plus responsables, plus autonomes. Il faut les respecter.



# **La méthode 21**

## **Améliorer la satisfaction des employés**

### ***La mesure de satisfaction du personnel***

#### **À utiliser**

- Quand vos collaborateurs se plaignent.
- Quand vous voulez motiver vos collaborateurs.
- Quand vous voulez réorganiser le travail.
- Quand vous voulez améliorer vos résultats.

# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment l'appliquer à votre AP ?

### Des exemples et des cas vécus

« ... Je dirige une petite équipe que je croyais bien connaître. Je pensais n'avoir pas besoin d'une enquête de satisfaction. J'ai pourtant essayé et j'ai été surpris. La façon de poser les questions, le fait de pouvoir répondre calmement à des questions écrites, le fait même des questions précises et pertinentes, un strict anonymat... m'ont fait découvrir des aspects de la satisfaction de mon équipe que je ne soupçonnais pas ... »

« ... Dans beaucoup d'AP, la meilleure façon d'augmenter la satisfaction du personnel est de lui offrir des formations. Nous avons offert un cours d'ornithologie à nos secrétaires, qui pourtant n'ont pas de responsabilités dans ce domaine, l'effet sur leur travail a été visible... »

« ... Nous avons augmenté la satisfaction au travail du personnel en le mettant plus en contact, plus en relation avec nos "clients" : faune, visiteurs et populations locales... »

« ... Nous avons augmenté la satisfaction des agents en leur confiant une responsabilité de résultat, un travail complet. Au lieu, par exemple, de leur demander d'entretenir un chemin, nous leur avons demandé de faire en sorte que tous les visiteurs et observateurs qui parcourent ces chemins soient en totale sécurité. Comment ? C'est leur affaire s'ils respectent un budget ! L'effet a été surprenant : nos agents d'entretien se sont mis à parler aux visiteurs et les chemins sont maintenant mieux entretenus... ».

« ... Ne demandez pas de couper une rangée d'arbres, demandez à vos agents si cela ne leur semble pas incongru d'avoir des éléments visuels hauts dans un paysage plat. La réponse viendra toute seule, et leur motivation sera telle que les arbres sont abattus et débités deux fois plus vite que ce que vous auriez pensé. En plus, cette leçon didactique les incitera à proposer d'eux-mêmes d'autres améliorations... »

« ... Je donne de plus en plus de pouvoirs et de libertés aux meilleurs. C'est la seule façon de les satisfaire et donc de les garder. »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Un employé peu satisfait, c'est plus de retards, plus d'erreurs, plus d'accidents, plus d'absentéisme, moins de rendement. Satisfaire les employés est important. Avant d'améliorer cette satisfaction, il faut l'évaluer, l'analyser. L'écoute des plaintes est généralement suffisante. Mais un questionnaire bien fait permet mieux encore de comprendre les non-dits, de préciser les vrais motifs d'insatisfaction.

Dans de petites organisations, comme les aires protégées, les responsables évaluent spontanément la satisfaction des employés. Mais beaucoup de responsables restent surpris des résultats quand une enquête anonyme et précise est réalisée.

La satisfaction des agents sur leurs horaires, la satisfaction des cadres sur leurs responsabilités... sont des évaluations qui se font de plus en plus régulièrement.

Le travail pour la nature étant particulièrement valorisant, les plaintes des employés sont relativement rares dans les AP, mais elles valent toutes la peine d'être analysées.

### *Qu'est-ce qui satisfait les agents des AP ?*

Après le salaire, difficilement modulable, vient la responsabilité. Augmenter l'autonomie, les moyens, le budget, les territoires à disposition d'un employé est un des moyens les plus efficaces pour le satisfaire, pour le motiver.

Mais pourquoi est-il important de satisfaire les employés par plus de responsabilité ? Parce que les meilleurs employés, talentueux et dynamiques, partent vite s'ils ne voient pas leur responsabilité augmenter régulièrement. La promotion à l'ancienneté ne leur convient généralement pas.

### *Les questions que vous pourriez vous poser*

- Quelles sont les plaintes les plus fréquentes de nos employés et quel est le projet en cours qui a pour objectif clair de les faire diminuer ?
- L'absentéisme de moins de trois jours est-il en augmentation ou en diminution dans notre AP ?

- Certains de nos employés montrent-ils des signes évidents de stress ?
- Le nombre de jours d'absence par accidents du travail est-il en augmentation ou en diminution dans notre AP ?
- Quelle est la cause du dernier départ non désiré de personnel que nous ayons vécu ?



## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Augmenter la qualité et la productivité par l'augmentation de la satisfaction au travail des employés.

*Pourquoi ?*

C'est une méthode sociale, éthique et économiquement rentable. Un employé heureux travaille mieux.

*Le premier bénéfice*

Moins d'absentéisme et d'accidents de travail.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

Passer au dessus de ceux qui vous disent que tout va bien, qu'ils connaissent bien leurs employés et qu'il est inutile de mesurer leur satisfaction.

*La première étape*

Choisir une catégorie sensible de personnel et un seul élément de satisfaction à mesurer à la fois.

*La première question à vous poser*

Quelle est la plainte majeure de votre personnel ?

## **2.2. Que dit cette méthode ?**

### **Mesurer et améliorer la satisfaction du personnel**

Les enquêtes de satisfaction évoluent. Les petites organisations ne font plus de grandes enquêtes annuelles pour tous les employés, sur tous les aspects du travail mais bien des enquêtes fréquentes sur un seul aspect critique à la fois : ce trimestre, la satisfaction des secrétaires sur leurs ordinateurs, le trimestre prochain la satisfaction des ouvriers de telle usine sur leurs horaires... Ce nouveau mode d'évaluation ciblé est moins cher, plus réactif et plus utile.

Ces mesures de satisfaction sont à utiliser quand les employés traînent les pieds, quand ils rouspètent souvent, quand ils sont de plus en plus absents, quand ils font leur travail de moins en moins bien. Dès ce moment, il faut les questionner pour comprendre les motifs profonds de leur insatisfaction.

### *Le stress diminue la satisfaction*

L'organisation produit sur l'employé une astreinte, une pression par incertitude. Cette incertitude est ressentie par l'employé comme un stress. S'il y a un peu de pression, c'est stimulant, l'employé apprécie. Si la pression est trop forte, c'est pénalisant, les employés n'apprécient pas.

Pour augmenter la satisfaction, l'organisation doit donc soumettre l'employé à un bon niveau de pression, ni trop, ni trop peu. Cette pression idéale se calcule par des ergonomes qui mesurent l'astreinte par poste de travail. Le point S de pression est le niveau d'incertitude auquel un employé se sent bien. Un peu de stimulation mais pas trop. L'entreprise peut diminuer ou augmenter l'astreinte pour mieux satisfaire son personnel.

### *Pourquoi vouloir augmenter la satisfaction des collaborateurs ?*

1. Parce que c'est éthique. Une organisation n'a pas pour seul but de faire du résultat. Elle a aussi un rôle social. Une partie de ce rôle est de rendre heureux ceux qui y travaillent.
2. Parce que c'est rentable. Un collaborateur satisfait travaille mieux.

### *Comment mesurer la satisfaction des collaborateurs ?*

1. En les écoutant activement.
2. En leur demandant clairement leur avis par des interviews et des questionnaires spécialisés.
3. En mesurant des indices liés, de près ou de loin, à la satisfaction des employés comme l'absentéisme de moins de trois jours, le taux de rotation du personnel, certains types d'accidents du travail, les retards...

### *Comment améliorer la satisfaction du personnel ?*

1. La plupart des personnes sont motivées par la fierté, par la responsabilité. Leur donner une responsabilité de bonne fin, de résultats, un travail complet, un produit fini... est souvent une bonne idée.
2. La plupart des personnes sont motivées par la récompense, par la reconnaissance. La rémunération variable au mérite, rémunération qui sera effectuée en argent ou en pouvoir ou en liberté, est une chose à envisager.
3. La plupart des personnes sont motivées par les relations, par l'amitié, par les contacts. Augmenter les contacts de votre personnel avec vos clients, avec l'extérieur, est souvent une bonne idée.

## **2.3. Vos check-lists**

### *Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Nos employés sont-ils satisfaits de travailler dans notre organisation ?
- Quelles sont les facteurs qui diminuent le plus la satisfaction de notre personnel ?

- Comment pourrais-je augmenter la motivation des personnes par plus de responsabilité ?
- Comment pourrais-je faire varier au mérite les salaires, les avantages, les récompenses du personnel ?

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Choisir une seule catégorie d'employés sensible, critique, représentative.
2. Pour cette catégorie, choisir le facteur de satisfaction ou d'insatisfaction qui vous paraît le plus critique, le plus important, le plus représentatif.
3. Faites une enquête précise auprès de cette population uniquement, sur ce sujet uniquement.
4. Corriger rapidement.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Des employés plus motivés, plus productifs.
- Des postes de travail mieux aménagés.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Des souhaits non satisfaisables dans le contexte économique ou légal.
- Des employés non satisfaisables par nature, par personnalité.

*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

- L'absentéisme.
- Les départs non désirés.
- Les erreurs au travail.
- Le taux de suggestions par les employés.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par responsabilisation. Responsabiliser plus, c'est satisfaire plus.

### **N'allez pas trop loin**

Rares sont ceux qui sont totalement satisfaits de venir travailler. Une certaine insatisfaction est incompressible.



## **La méthode 22**

### **Faire uniquement ce que vous faites de mieux**

#### ***La gestion par sous-traitance***

##### **À utiliser**

- Quand vous voulez grandir sans en avoir les moyens.
- Quand vous voulez vous concentrer sur ce que vous faites de mieux.
- Quand vous ne voulez faire que ce qui vous plait le plus.
- Quand vous voulez faire faire par les meilleurs.
- Quand vous ne vous estimez pas les meilleurs ou les moins chers pour faire une chose.
- Quand une de vos activités n'est pas vraiment dans votre mission.
- Quand vous voulez réduire certains coûts pour investir dans autre chose.
- Quand vous avez trop de travail.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par sous-traitance à votre AP ? Des exemples et cas vécus

« ... Je ne suis pas d'accord de sous-traiter. La sous-traitance est plus chère, elle menace des emplois pour l'AP, elle ne valorise pas le personnel. Pour toutes ces raisons, il faut mettre des gardes fous à l'externalisation de nos activités... »

« ... Notre vrai métier c'est l'écologie, pas la communication, pas le tourisme, pas la comptabilité. Je veux que nous nous recentrions sur notre vraie valeur ajoutée et je voudrais sous-traiter tout ce que d'autres font certainement mieux et peut être moins cher que nous... »

« ... J'obtiens la même qualité des sous-traitants qu'en interne, en signant avec eux des contrats spécialisés, précis, des contrats de garantie de niveau de service fait par un juriste spécialisé... »

« ... Nous avons d'abord sous-traité le drainage des fossés après avoir envisagé d'acheter la machine nous-même. Elle aurait été sous-utilisée 50 % du temps... »

« Nous avons sous-traité une partie du secrétariat plutôt que de surcharger notre seule secrétaire... »

« ... Certaines tâches ne demandent pas la qualification d'ornithologue, par exemple certains inventaires et comptages simples. Nous les avons sous-traitées... »

« ... Nous faisons notre communication nous-mêmes. Tout le monde voyait que nos affiches, nos brochures, nos messages grand public étaient visiblement faits par des amateurs. La sensibilisation à la nature vaut mieux que cela. Nous avons payé un consultant spécialisé... »

« ... Le lobbying, la recherche de mécènes, la rédaction de dossiers de demande aux agences européennes, je n'aime pas trop cela. Je suis biologiste, pas vendeur. J'ai trouvé une société spécialisée en levée des fonds pour la nature qui ne nous prend que 5 % des sommes qui nous sont apportées. Cela nous coûte beaucoup moins cher que de chercher des fonds nous-mêmes... »

« ... Pour garder nos agents motivés, je sous-traite leurs tâches routinières pour leur donner à la place du nouveau, des projets... »

« ... Nous avons sous-traité la gestion touristique, la collecte de fonds de mécénat, la comptabilité et la trésorerie... »

« ... Nous nous sommes posés la question : que pourrions-nous sous-traiter, à qualité égale ou supérieure et à coût égal ou inférieur, à des extérieurs plus expérimentés ou plus compétents que nous et dont ces domaines sont le métier ?... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Quel est la vraie compétence d'un biologiste, d'un ornithologue, d'un naturaliste responsable d'AP ? Faire de la comptabilité ? Faire de l'informatique ? Faire de la communication professionnelle ? Faire la police ? Négocier des achats de véhicules ?

Une communication, un site web, une brochure, une gestion... faites par un non professionnel se voit immédiatement. Si vous n'avez pas la formation, l'expérience répétée d'une tâche, faites la faire par un professionnel.

Les organisations publiques n'aiment pas sous-traiter car un de leurs rôles est de préserver l'emploi. Mais cette méthode est malgré tout à envisager si c'est pour vraiment faire mieux, avec un vrai bénéfice pour la nature.

La sous-traitance de ce qui n'est pas lié directement à la protection de la nature, de ce qui n'est pas le cœur de métier d'une AP : informatique, communication, gestion des salaires, gestion financière, tourisme, gestion d'une boutique ou d'un restaurant... se voit de plus en plus.

### *Sous-traiter la gestion touristique*

L'éco-tourisme peut apporter des revenus complémentaires à une AP, souvent indispensables pour améliorer le niveau de protection de la nature. Et ceci avec des nuisances fort limitées, s'il est bien géré.

Si la gestion touristique est un vrai métier, avec des longues études, des diplômes... ce n'est pas pour rien. Faire venir des touristes en nombre voulu, les accueillir, les encadrer ne peut se faire en amateur.

Certains responsables d'AP, à leur grand bénéfice, ont sous-traité cette gestion à des voyagistes spécialisés, en convenant avec eux d'objectifs clairs de revenus pour l'AP, de nombres cibles de touristes par an, d'objectif de type de touristes, de respect de la nature et du travail des professionnels de l'AP.

### *Sous-traiter l'informatique et la gestion des informations de l'AP*

Les biologistes ne sont pas des informaticiens professionnels. Acheter et paramétrer un logiciel de gestion pour transformer un plan de gestion en tableau de bord ne leur est souvent pas familier. Gérer un réseau avec bases de données, caméra de surveillance, traçage, comptage, gestion d'inventaires... peut se révéler difficile pour un ornithologue.

Sous-traiter à une société spécialisée en gestion des informations d'AP est donc une idée à envisager.

### *Sous-traiter à une autre AP*

L'idée peut paraître incongrue mais a déjà fait des émules. Des exemples. Sous-traiter un comptage difficile à une AP qui en a une bonne expérience et qui a acquis un matériel de pointe pour le faire. Sous-traiter la lutte contre une espèce invasive à une AP qui a publié son expérience, et son succès, dans le domaine. Sous-traiter une surveillance temporaire à une AP voisine qui a un surplus de personnel.

### *Les questions que vous pourriez vous poser*

- Quelles sont les activités que nous exerçons et qui ne sont pas directement liées à nos missions scientifiques, éducatives et de conservation ?
- Pourrions-nous augmenter la qualité de certaines tâches en les confiant à des personnes externes, plus expertes dans ces domaines ?
- Avons-nous les compétences et l'expérience pour faire de la communication professionnelle ?
- Payons-nous à plein-temps pour des compétences internes qui ne sont pas utilisées à plein-temps ?

## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

#### *Une méthode pour*

Améliorer la qualité par la délégation à des experts externes mieux placés. Évoluer en vous concentrant sur ce que vous faites de mieux.

#### *Pourquoi ?*

Pour déléguer sans heurts, pour sous-traiter à qualité égale, pour réduire les coûts inutiles.

#### *Les bénéfices attendus*

Libérer des ressources pour son cœur de métier. Augmenter la qualité des composants de vos produits en les faisant faire par les meilleurs dans le domaine.

#### *L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

L'absence possible de motivation à déléguer et la volonté de garder le contrôle de tout.

#### *La première étape*

Identifier les tâches que vous faites vous-mêmes, moins bien ou plus cher que les vrais spécialistes de ces tâches.

*La première question à vous poser*

Quelles sont nos activités qui ne font pas vraiment partie de vos compétences de base, de votre cœur de métier ?

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par sous-traitance ?**

C'est une méthode pour améliorer la qualité par la délégation à des experts externes mieux placés. Évoluer, c'est faire faire à d'autres ce que vous faites moins bien ou plus cher qu'eux. Un biologiste qui fait occasionnellement de la finance, de la communication, de l'informatique... mettra beaucoup plus de temps, fera beaucoup plus d'erreurs et donc coûtera beaucoup plus cher qu'un spécialiste de ces domaines.

La méthode consiste à progressivement sous-traiter vos tâches à basse valeur ajoutée : certaines opérations de vente et production... pour investir dans vos activités à haute valeur ajoutée : marketing, recherche et développement, finance, contrats...

Utilisez les sous-traitants qui peuvent tout faire à votre place, à votre nom, sous votre logo, sans que vos clients s'en doutent : fabriquer des frigos, faire du transport aérien, écrire des logiciels... Il existe de plus en plus de compagnies aériennes sans avions, de sociétés de logiciels sans développeurs...

Utilisez le contrat spécialisé de sous-traitance de type « Garantie de Niveau de Service » qui garantit que les sous-traitants produisent exactement la même qualité que si vous aviez effectué ces travaux vous-mêmes.

Les organisations qui doivent évoluer vite se virtualisent. Elles ne sont plus que quelques personnes avec peu de locaux, faisant essentiellement de la stratégie, du marketing, de la finance et surtout des contrats. Leurs opérations sont sous-traitées pour obtenir une bonne qualité de production et de vente.

*Comment sous-traiter ?*

1. Commencer toute nouvelle activité par une gestion de type projet pour savoir si cette nouvelle activité est faisable, valable, pour déterminer le niveau de qualité qui vous convient.

2. Passer ensuite cette activité au stade de procédurisation pour la programmer, pour la stabiliser, pour réduire ses coûts et délais, à qualité stable.

3. Une fois que l'activité est bien définie, normée, suivie par des indicateurs, signez un contrat de garantie de niveau de service avec un sous-traitant qui, pour être payé, devra atteindre les mêmes performances que vous avez obtenues en interne en suivant tous vos indicateurs de qualité, de coût...

*Comment choisir ce que vous pourriez éventuellement sous-traiter ?*

- Ce qui n'est pas votre cœur de métier, votre compétence principale, votre stratégie.
- Ce que les organisations semblables à la vôtre sous-traitent habituellement.
- Ce qui vous ennuie, ce qui est trop routinier pour vous.
- Ce que vous ne faites pas trop bien et qui sera visiblement mieux fait par des spécialistes.
- Ce qui pourrait vous coûter moins cher si c'était fait par des personnes qui ne font que cela, qui en ont l'expérience et le volume.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Que sous-traitent d'habitude les organisations semblables à la nôtre ?
- Quelles sont les tâches que nous effectuons qui requièrent le moins les compétences propres à notre métier ?
- Ne sommes nous pas quelquefois sur-qualifié, sur-payé pour certaines tâches que nous réalisons ?

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Réduire certains coûts pour investir dans des activités nouvelles, plus valorisantes, demandant vraiment vos compétences.
- Obtenir des sous-traitants la même qualité qu'en interne, un peu moins cher ou plus de manière plus flexible.

- Libérer des ressources pour son cœur de métier. Augmenter la qualité des composants en les faisant faire par les meilleurs dans chaque domaine.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Le personnel à réduire ou à transférer au sous-traitant.
- Le mauvais choix de l'activité sous-traitée que vous devriez ensuite réinternaliser.
- Le mauvais choix du sous-traitant si vous n'avez pas utilisé les contrats de garantie de niveau de service.
- Le sentiment de perte de contrôle, l'absence de motivation à déléguer.

*Quels sont les résultats, les indicateurs que cette méthode va améliorer ?*

- Les index de croissance.
- La réduction des coûts de supervision et d'administration.
- La réduction des coûts du capital immobilisé.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par les processus. La mise en processus est l'étape interne à votre organisation, à réaliser avant de sous-traiter cette activité.

La gestion par la productivité et la rentabilité. C'est le moyen par excellence pour sélectionner les activités à sous-traiter.

### **N'allez pas trop loin**

Renoncez à cette méthode si vos soucis sont plus sociaux qu'économiques. Créer de l'emploi dans votre organisation et garder tous vos employés est un noble souci.

Ne sous-traitez pas ce qui fait votre avantage compétitif, votre cœur de métier.





## **La méthode 23**

### **Réduisez les coûts à bénéfices égaux**

#### ***La gestion par l'automatisation***

##### **À utiliser**

- Quand vous devez trop contrôler.
- Quand vous devez réduire les coûts ou stabiliser la qualité d'un processus.
- Quand les autres organisations de votre type sont déjà automatisées dans ce domaine.
- Quand la technique fait mieux que les personnes et moins cher.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par automatisation à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Dans notre AP, il n'y a rien à robotiser ou à informatiser. Et puis même, le personnel ne le permettrait pas... »

« ... Pour moi l'informatique a apporté certaines choses aux AP dans trois domaines. Les systèmes d'informations géographiques, avec traçage, inventaires, surveillance, comptages,... Les logiciels d'aide à la gestion d'AP avec les tableaux de bord, les budgets analytiques, la gestion des stocks et des processus... Enfin les moteurs de recherche spécialisés en analyse de la littérature scientifique et biologique... »

« ... Cela motive notre personnel que nous cherchions à le débarrasser des tâches les plus ingrates en les automatisant... »

« ... Nous utilisons de plus en plus les techniques modernes et propres pour remplacer les inventaires et comptages par le personnel. Les avions électriques légers avec caméra surveillance nous disent maintenant tout sur la vie, les habitants, les visiteurs... de la réserve, pour un prix raisonnable... »

« ... Nous utilisons de plus en plus le logiciel d'aide à la gestion des AP, pour le planning des opérations et des heures de travail mais aussi pour les tableaux de bord, le suivi du plan de gestion, les visuels d'avancée des projets, le partage du savoir d'équipe... »

« ... Nous avons interrogé une vingtaine d'AP pour savoir ce qu'elles avaient automatisé. Nous avons été surpris de l'avancée informatique chez certaines et nous les avons imitées... »

« ... Nous tenons beaucoup à automatiser les travaux de manutention car il y a trop d'accident actuellement pour ces travaux pénibles... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Produire plus de richesses avec moins de sueur humaine. Faire faire le travail aux ordinateurs et aux machines pour réduire la pénibilité, la routine, pour maintenir la qualité stable. Réduire les acci-

dents de travail, augmenter l'efficacité... les AP n'ont pas attendu les entreprises privées pour faire bénéficier la nature des progrès technologiques.

Les exemples sont nombreux. Des machines de terrain plus efficaces et qui diminuent les accidents de travail, des machines qui tracent les animaux, des machines qui reconnaissent les habitats vus du ciel, des machines qui facilitent le travail administratif, l'automatisation de la recherche dans la littérature scientifique... Voici deux exemples concrets des bénéfices de l'automatisation dans les AP :

#### *Des caméras de surveillance aux points clefs du territoire à protéger*

Surveiller mieux avec moins de déplacements du personnel, permettre des observations nocturnes, permettre aux amis de l'AP de suivre la vie de la nature depuis leur ordinateur par les webcams Internet...

Leurs avantages sont nombreux pour des coûts abordables, d'autant plus que les logiciels modernes d'analyse d'images permettent d'identifier les espèces, les comportements anormaux des visiteurs ou des animaux, les débuts d'incendie...

#### *Le logiciel d'aide à la gestion administrative d'une AP*

Ce simple logiciel aide les responsables d'AP dans leur gestion quotidienne. Il permet la réalisation de tableaux de bord trimestriels basé sur le plan de gestion, le suivi des projets et de l'équipe...

#### *Les systèmes d'informations géographiques*

Ces nouveaux logiciels permettent de mieux gérer la biologie, l'écologie d'un territoire. Google Earth professionnel est largement utilisé par les responsables d'AP.

*Que faut-il automatiser en priorité dans les AP ?*

Cherchez une machine, un ordinateur, un programme, chez vous ou chez un sous-traitant, pour faire les tâches :

- Qui sont dangereuses.
- Qui ennuient vos employés.
- Dont un logiciel existe pour les faire automatiquement.
- Dont la qualité doit être stable et les coûts diminués.
- Dont la production ne doit pas être interrompue.
- Qui sont automatisées dans d'autres AP.

## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Faire faire à moindre coût par des techniques, à qualité constante.

*Pourquoi ?*

Pour réduire les coûts à qualité égale. Pour épargner le travail routinier au personnel.

*Les premiers bénéficiaires*

Éviter la variabilité des performances humaines. Réduire les tâches pénibles et peu motivantes.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

L'investissement et la perte de temps initiale, durant la mise au point de la technique.

*La première étape*

Demandez aux vendeurs de logiciels, d'informatique, de robots... ce qu'ils ont vendu récemment à vos concurrents les plus en avance.

*La première question à vous poser*

Qu'avons-nous fait pour mieux programmer et planifier vos activités, afin de les rendre plus efficaces, plus stables en qualité et productivité, plus prévisibles en résultats ?

*Le premier indicateur que vous allez améliorer*

Les accidents de travail. Les coûts de personnel.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par l'automatisation ?**

Automatiser, c'est faire faire par des machines le travail dangereux, peu valorisant, ne nécessitant pas vraiment un cerveau humain. C'est aller dans le sens de l'histoire. De plus en plus de tâches passent de l'homme à la machine pour notre plus grand bien.

Les robots et les ordinateurs savent faire de plus en plus de choses à notre place. Amener un avion rempli de passagers de Paris à New York est à 95 % sous la responsabilité des ordinateurs et des machines. Quand il y a des accidents, c'est souvent quand l'homme a voulu intervenir.

Les systèmes experts et d'intelligence artificielle produisent des livres, des films qui vous font rire et pleurer. L'aide à la conception et à la décision est devenue indispensable dans les organisations.

Si vous êtes un peu moins automatisé que vos concurrents, vos produits coûteront un peu plus cher et votre qualité variera plus.

Il existe déjà des guides qui, tâche par tâche, vous disent quelle est le bon niveau d'automatisation actuel de chacune. Niveau 1 : À faire encore manuellement. Niveau 5 : Surtout à faire faire par une machine.

## **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Qu'avons-nous fait pour mieux programmer et planifier nos activités, afin de les rendre plus efficaces, plus stables en qualité et productivité, plus prévisibles en résultats ?

- Quelles sont les activités que nos concurrents ont déjà automatisées ?

*Quels sont les bénéfices de la méthode ?*

- Gagner du temps.
- Eviter la variabilité des performances humaines.
- Réduire les tâches pénibles et peu motivantes.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Toute nouvelle activité est débutée comme projet pour vérifier sa faisabilité, ses bénéfices.
2. Ensuite l'activité est transformée en processus pour réduire les coûts et délais à qualité égale et pour la programmer.
3. L'activité est ensuite, en tout ou en partie, digitalisée, informatisée, automatisée chez vous ou chez un sous-traitant qui vous en livrera les résultats.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

1. Des employés plus motivés par des tâches plus valorisantes, les tâches dangereuses et routinières étant automatisées en priorité.
2. Une réduction des coûts. Les tâches automatisées coûtent moins cher à réaliser, à terme.
3. Une qualité stable et une grande sécurité de réalisation. Les machines tombant moins souvent en panne, font moins d'erreurs que les personnes.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- L'investissement initial.
- L'automatisation va vous faire perdre du temps et de l'efficacité au début. Il faut le prévoir et ne pas se décourager.



*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

- La réduction des coûts du personnel.
- Des index de satisfaction du personnel en augmentation par la diminution des tâches trop routinières, trop pénibles.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par les processus. Il faut transformer une activité en processus et accomplir ces processus humainement de nombreuses fois pour les mettre au point avant de les automatiser.

La gestion par sous-traitance. Une fois que vous avez mis au point l'activité, seul son produit compte. L'informatisation de cette activité et sa réalisation seront donc souvent confiées à des sous-traitants, mieux informatisés que vous.

### **N'allez pas trop loin**

L'automatisation peut faire perdre certains emplois.

N'adoptez pas immédiatement, dès leurs sorties, les nouvelles technologies. Une version nettement moins chère et plus performante est annoncée en général moins d'un an après la sortie de la première version.



# **La méthode 24**

## **Améliorer vos résultats**

### ***La gestion par objectif***

#### **À utiliser**

- Quand vous voulez motiver votre équipe.
- Quand vous voulez évoluer, vous améliorer.
- Quand vos objectifs ne sont pas atteints à la date prévue.
- Quand vous voulez déléguer.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par objectif dans votre AP ? Des exemples et cas vécus

« ... La gestion par objectif, dont je ne nie pas les avantages, n'est pas applicable aux AP, ce n'est simplement pas notre culture... ».

« ... Dans la nature tout se passe à très long terme. Se fixer des objectifs est donc difficile mais reste indispensable. Les contribuables nous font confiance pour bien dépenser leur argent. Notre mission est critique pour leur avenir... ».

« ... Nos objectifs sont simples. L'augmentation du nombre d'individus et des surfaces protégés. L'augmentation des indices cibles de biodiversité.

« ... Nos objectifs à long terme qui sont l'augmentation de niveau de protection de nos surfaces et l'augmentation de ces surfaces, ont été subdivisés en sous objectifs jusqu'à atteindre des sous-objectifs évaluable chaque trimestre. Par exemple, s'il faut augmenter le nombre d'individus d'une espèce dans 10 ans, nous nous sommes fixés d'augmenter les habitats favorables de 50 % dans 5 ans, d'obtenir les budgets supplémentaires nécessaires dans un an, en rentrant une demande de fonds tous les trimestres... ».

« ... Les objectifs à trop long terme ne servent à rien pour motiver. Il y a toujours moyen de les découper en étapes trimestrielles vérifiables, motivantes et valorisantes pour nos employés... ».

« ... Certaines activités sont difficiles à mesurer mais elles sont rares. Toute tâche bien conçue donne des résultats tangibles évaluable... ».

« ... Fixer des chiffres et des dates cibles pour les objectifs tient souvent de la devinette. Mais nous le faisons malgré tout. Car nous sommes devenus assez bon aux devinettes... »

« ... Se fixer des objectifs mesurables est toujours utile. Pas nécessairement pour les atteindre à tout prix, mais pour évaluer nos déviations par rapport à nos prédictions, pour apprendre... ».

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Tout le monde veut s'améliorer, progresser. Mais l'on ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer. La fixation d'objectifs à des indicateurs de performance vient de cette volonté, de ce besoin humain.

On peut fixer des objectifs par rapport à son passé, par rapport aux autres, par rapport aux normes, ou encore par rapport à son intuition de ce que l'on pourrait obtenir comme avancée.

Se fixer des objectifs, toujours mesurables, aide à progresser. Fixez-vous comme objectif d'augmenter cette année de 2 % vos revenus par rapport à l'année précédente. Il est plus probable que vous réalisiez ce progrès que si vous aviez simplement voulu augmenter un peu vos revenus dans les années qui viennent.

Un objectif implique un indicateur de performance, un chiffre ou un fait à réaliser à une date précise.

Le plan de gestion est pour les aires protégées, la méthode par excellence de gestion par objectif, sauf que l'on n'y retrouve pas toujours de vrais objectifs au sens professionnel du terme : trimestriels, chiffrés, datés, équilibrés entre les missions principales de l'AP. Vous pourriez faire les exercices suivants.

**Découpez vos objectifs** à trop long terme, à un an ou plus, en objectifs plus motivants, à plus court terme : trois mois. La chronobiologie nous apprend que le cerveau humain ne sait pas évaluer la durée d'une année, il ne sait pas y répartir le travail. Par contre le trimestre est une unité de temps naturelle à notre intelligence. Découpez vos objectifs annuels en quatre étapes avec, à la fin de chacune, une réalisation tangible, vérifiable. Les plans de gestion se décomposent en objectifs à long terme, de très longue durée, en objectifs à courts terme, dits objectifs du plan, qui à leurs tours peuvent être décomposés en sous-objectifs s'inscrivant dans une échelle de temps plus courte.

**Précisez vos objectifs.** Des objectifs peu précis et peu mesurables comme « améliorer » le contact avec les populations locales, « maintenir en bon état » un habitat, avoir « terminé » une base de donnée de plantes... sont trop sujets à interprétations pour pouvoir être utiles.

**Éliminez les objectifs** qui se réaliseront d'eux-mêmes naturellement, sans changements nécessaires, sans efforts de votre part.

### *Les questions que vous pourriez vous poser*

- Nos objectifs sont-ils chiffrés et planifiés ?
- Nos objectifs sont-ils divisés en sous-objectifs à suffisamment court-terme que pour être motivants et efficaces ?
- Les objectifs de l'AP sont-ils cascades, répartis pour que tous les membres de l'équipe se sentent concernés ?
- Les objectifs sont-ils bien répartis entre objectifs scientifiques, objectifs éducatifs et objectifs administratifs et financiers ?
- Nos objectifs sont-ils ambitieux, estimons-nous avoir une chance sur deux de les atteindre ?

### *Choisir vos objectifs, les six chiffres qui pilotent votre AP*

Commencez par un exercice facile. Voici six objectifs fréquents des AP. Remplacez les X par vos propres chiffres.

1. Augmentation ou stabilisation au nombre X de l'espèce Y observée par an.
2. Augmentation ou stabilisation au niveau X des surfaces d'habitat de type Y.
3. Augmentation ou stabilisation des critères de qualité X au niveau Y du substrat Z : eau, air, sol...
4. Augmentation à X des heures terrain par semaine pour chaque membre de l'équipe concernée.
5. Diminution à X du nombre de dérangements et infractions par jour de contrôle.
6. Nombre de signatures au niveau X sur une charte augmentant la protection de la nature par rapport au passé.

*Pour vous aider, voici un exemple vécu de tableau des objectifs. Remplacez les indicateurs et les chiffres par les vôtres.*

- Stabiliser à 40 couples nicheurs les spatules blanches dans 36 mois. Soit + 5 % en 2011 par rapport à 2010, si les facteurs externes sont inchangés entre ces années.
- Donner 3 heures de conférences de sensibilisation à chacune des 3 associations encadrantes d'activités de découverte sur l'AP en 2011.

- Terminer pour le 1<sup>er</sup> janvier 2012 la base de données de la flore en 1000 fiches.
- Obtenir un poste supplémentaire avant le 1<sup>er</sup> janvier 2012.
- Donner cette année à chaque membre de l'équipe au moins 15 jours de formation scientifique et administrative.
- Augmenter de 10 % nos moyens financiers par acceptation de nos dossiers par les apporteurs de fonds.
- Augmenter de 10 % notre surface sous gestion par accords signés avec des organisations contrôlant des territoires périphériques à notre AP.
- Maintenir la fréquentation à 200 000 visiteurs par an, dont la moitié en visite encadrée.
- Augmenter la présence terrain de l'équipe de 10 % par rapport à l'année passée, en réduisant le temps consacré aux tâches administratives.
- Augmenter le nombre de contacts sensibilisants de 10 % par catégorie : cours scolaires, conférences service club, visiteurs accompagnés, surfaces de panneaux de terrain.
- Augmenter de 5 % le nombre d'heures bénévoles prestées sur le territoire, par rapport aux chiffres de l'année passée.
- Augmenter le nombre de signataires de la nouvelle charte de 40 à 50 agriculteurs.

*Les responsables des AP se fixent souvent des objectifs d'augmentation de leurs moyens au service de la nature de ce type.*

*Et vous quels sont les vôtres ?*

- Obtenir 2 % du budget consacré par l'État aux AP.
- Obtenir 5 % du budget consacré par l'État aux oiseaux.
- Obtenir 20 % du budget de recherche de l'institut B consacré à l'habitat A.
- Obtenir 15 % du mécénat nature de la banque A.



## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Augmenter la probabilité d'atteindre vos objectifs.

*Comment ?*

En structurant l'organisation par objectif. En décidant de trois objectifs par activité. En décidant de trois objectifs par responsable. En cascade les objectifs de haut en bas de la hiérarchie. En allouant les ressources par objectif.

*Les premiers bénéfices*

Responsabiliser les personnes, autonomiser les équipes, réduire la bureaucratie et le besoin de contrôle, payer au mérite, solidariser.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

La méfiance de certains collaborateurs à voir mesurer leurs résultats.

*La première étape*

Demandez à vos collaborateurs quels objectifs d'amélioration ils se fixent personnellement pour la prochaine période.

*La première question à vous poser*

Quelles sont les activités ou les personnes de notre organisation qui ne sont pas engagées par des objectifs mesurables trimestriellement ?

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par objectifs ?**

La gestion par objectifs dans les entreprises est très poussée. Les petites organisations publiques peuvent en tirer certains bénéfices si leurs responsables savent adapter cette méthode à leur situation très particulière.

*Qu'est-ce qu'un objectif ?*

C'est un indicateur de performance dont une certaine valeur est à atteindre pour une certaine date. Cette valeur cible est choisie en référence au passé, aux concurrents, au marché... L'objectif peut être un chiffre : argent, nombre d'unités, pourcentage... ou un fait constaté : livrable de projet, réalisation tangible vérifiable. Le chiffre peut être calculé, comme une marge, ou évalué par une méthode standard, comme la satisfaction client. Le fait, la réalisation, peut être jugé par un observateur, de préférence indépendant.

Les grands objectifs sont définis en général pour trois ou cinq ans et découpés ensuite en étapes trimestrielles. Les objectifs sont définis pour l'organisation et ensuite cascades par unité puis par équipe ou par personne responsable.

Dans les petites organisations, ils sont proposés par le responsable principal qui les défend, les amendent, jusqu'à ce qu'ils soient acceptés par une majorité. Essayer de les faire accepter par tous serait trop long et trop difficile.

Ils sont hiérarchisés, des plus importants, des plus critiques à réaliser, au moins pénalisants si on ne les atteint pas. Par unité, il existe en général six objectifs : deux financiers, deux opérationnels et deux de réalisation de projets. Trois objectifs assurant le court terme de l'organisation et trois objectifs assurant son long terme.

Les objectifs doivent être mesurables trimestriellement par découpage en étapes. Ils doivent être atteignables, donner le sentiment général d'avoir une chance sur deux de pouvoir les atteindre. Ils doivent se

cascader de cause à effet, de la satisfaction des clients et employés aux objectifs financiers.

*Qu'est-ce que la gestion par objectifs ?*

C'est utiliser des objectifs pour atteindre les buts de l'organisation.

1. En responsabilisant les personnes qui acceptent des objectifs qu'elles doivent atteindre.
2. En coordonnant les personnes par la cascade, par la hiérarchisation des objectifs.
3. En rémunérant les personnes au mérite, aux objectifs.
4. En divisant le travail par centres de responsabilités, par centres d'objectifs de plus en plus petits.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?*

- Quelles sont les activités ou les personnes de notre organisation qui ne sont pas engagées par des objectifs purs et mesurables trimestriellement ?
- Notre objectif principal est-il bien cascadé en sous-objectifs jusqu'aux descriptions de poste ?
- Les objectifs actuels sont-ils atteignables et réalistes ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

- Structure de l'organisation par objectif.
- Trois objectifs par activité.
- Trois objectifs par responsable.
- Cascade des objectifs.
- Allocation des ressources par objectif.

### *Quelles sont les étapes pour commencer ?*

Fixez-vous d'abord seulement six objectifs chiffrés trimestriels : deux objectifs financiers, deux objectifs de production et deux objectifs de projet.

### *Comment vérifier la qualité de vos objectifs ?*

1. Ils doivent être mesurables ou évaluables par une méthode admise.
2. Ils doivent être mesurables souvent, un intervalle de plus de trois mois entre les mesures fait perdre de l'utilité à la mesure de l'objectif.
3. Ils doivent être atteignables, suffisamment motivants mais pas trop ambitieux. Tout le monde doit être d'accord qu'il y a une chance sur deux de les atteindre.
4. Ils doivent être acceptés par les deux parties, celui qui les fixe et celui qui doit les réaliser.
5. Ils doivent être équilibrés entre toutes les missions de l'organisation, leur nombre par activité doit être proportionnel à l'importance de l'activité.

### *Quels sont les types d'objectifs ?*

1. Des objectifs financiers, de production, de volume, de satisfaction, de délais, de ventes...
2. Des objectifs purs, dont la personne en responsabilité du résultat possède tous les moyens pour les atteindre. Ils sont donc dits « sans excuse », par rapport à des objectifs dont l'atteinte dépend aussi de facteurs externes.
3. Des objectifs liés, « à équilibrer ». Ce sont deux objectifs que l'on ne peut maximiser ensemble. Par exemple, on ne peut pas demander à la fois de réduire les stocks et de livrer plus vite.

### *Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Responsabiliser les personnes.
- Autonomiser les équipes.
- Réduire la bureaucratie et le besoin de contrôle.
- Pouvoir rémunérer au mérite.

- Solidariser les équipes qui ont des objectifs communs.
- Des collaborateurs responsabilisés, donc motivés.
- Moins de contrôles et de bureaucratie nécessaire.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- La méfiance de certains collaborateurs à voir mesurer leurs résultats.
- Certaines activités restent difficiles à évaluer, à mesurer.

*Quels sont les résultats que la gestion par objectif va améliorer ?*

Toutes les performances mesurées s'améliorent généralement par effet de motivation. Ce qui est mesuré est fait.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Les indicateurs de performance. La plupart des indicateurs de performance sont munis d'objectifs. Mais pas tous. Certains ont simplement des limites.

La gestion par responsabilisation. Vous pouvez responsabiliser les personnes par des objectifs mesurés mais aussi par des comportements vérifiables.

Les tableaux de bord. Les objectifs y sont cascades et coordonnés, de la stratégie à la description de poste.

### **N'allez pas trop loin**

Certaines personnes n'aiment pas être jugées, mesurées. Certaines personnes ne sont simplement pas capables de progresser. Il faut les respecter.



# **La méthode 25**

## **Investir, prendre des risques**

### ***La gestion par l'innovation***

#### **À utiliser**

- Quand vous n'êtes pas assez reconnu.
- Quand vous n'êtes pas assez en pointe.
- Quand vous ne vous trouvez pas assez grand.
- Quand vous voulez évoluer, changer.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par l'innovation à votre AP ? Des exemples et cas vécus

« ... Dans le domaine des aires protégées, il ne faut pas trop innover, l'environnement ne change pas très vite... »

« ... Pour nous l'innovation, c'est la veille scientifique. Nous voulons être à niveau des dernières recherches biologiques et écologiques. J'ai demandé à une personne de passer une demi-journée par semaine à lire les publications scientifiques nouvelles qui nous concernent. Je lui ai demandé de nous présenter chaque trimestre trois idées d'avancées scientifiques que nous pourrions appliquer sur notre territoire... »

« ... Nous sommes surtout novateurs en matière de sensibilisation à la nature et de communication. Nous avons une forte présence Facebook et Twitter sur lesquels nous augmentons nos amis de 20 % chaque année... »

« ... Notre innovation, nous la mesurons à nos nouveaux moyens de protection de la nature. Nous avons trois nouvelles entreprises cette année qui nous envoient leurs employés comme bénévoles pour nous aider au nettoyage des rivages... »

« ... L'indicateur de performance "Revenus de Sources Nouvelles", si important dans les entreprises commerciales, ne l'est pas moins dans notre Parc. Nous l'avons adapté à notre métier : activités sur habitats ou sur espèces dont nous ne nous occupions pas il y a 5 ans, activités avec de nouveaux types de populations locales avec lesquelles nous ne collaborions pas il y a 5 ans... »

« ... J'investis mon énergie dans la conquête de nouveaux territoires à protéger, dans l'extension de la protection de la nature. Je commence toujours par signer une simple charte de bonne conduite avec les populations locales des zones périphériques... »

« ... Chaque année, avec mon équipe, je définis un nouveau grand thème écologique, scientifique pour l'année. En associant un côté populaire pour le grand public. Nous consacrons 5 % de notre budget aux activités autour de ce thème annuel... »

« ... Pour mes nouveaux projets, je me fie souvent à l'avis de nos visiteurs scientifiques ou touristiques à qui nous demandons constamment des idées pour nous améliorer... »

« ... Mes idées nouvelles, je les vole aux autres aires protégées que je visite dans les pays reconnus pour leurs bonnes performances en conservation de la nature... »

« Nous consacrons 20 % de nos ressources à des projets et 80 % à des processus. Nous jugeons donc que nous sommes déjà très novateurs... »

« ... L'année passée nous avons arrêté deux projets qui se sont révélés de fausses bonnes idées. Ces projets à risques, qui n'aboutissaient à rien de valable, ne nous ont coûté que 3 % de notre budget. Ce n'est pas trop et nous n'avons donc pas diminué notre prise de risque cette année... »

« ... Nous avons commencé par nous poser quelques questions. Quels sont nos projets vraiment novateurs ? En quoi investissons-nous à risque, en pariant sur notre vision de l'avenir ? Que faisons-nous que les autres AP n'osent pas faire ? En quoi nos projets apportent-ils une réponse à la perte générale de biodiversité ?... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

L'innovation est un vrai processus continu dans beaucoup de petites organisations scientifiques. Les aires protégées sont habituées à cette méthode : leurs responsables sont généralement des scientifiques. La collecte systématique de nouvelles idées pour mieux réaliser les missions de conservation, d'éducation et de recherche est un souci permanent pour beaucoup de responsables d'AP.

### *Vérifier régulièrement les avancées en sciences biologiques*

Pour les AP il est facile, et indispensable, d'innover. Les sciences du vivant sont prolifiques en découvertes, en avancées qui peuvent concerner les AP.

Beaucoup de responsables d'AP se sont fixés des objectifs clairs de lecture systématique de la littérature scientifique ou de participation à quelques congrès scientifiques par an. Ils en reviennent souvent avec une ou deux idées d'innovation pour leur territoire.

*Contacter régulièrement les AP connues pour être en avance*

Certaines AP ont des responsables dynamiques qui innovent régulièrement. Ils testent de nouvelles techniques, de nouveaux projets. Apprendre à ne pas faire leurs erreurs, imiter leurs réussites est souvent le but des visites de leurs collègues.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Quel système d'alerte avons-nous mis en place pour être averti des dernières publications dans nos domaines de prédilection ?
- Quelles nouvelles idées d'autres AP avons-nous adopté récemment ?
- En quoi nos projets apportent-ils une réponse à la perte générale de biodiversité ?
- Quelles suggestions d'améliorations des agents de terrain avons-nous récemment collectées ?

## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Évaluer le risque d'allouer une ressource à un objectif.

*Pourquoi ?*

Pour survivre et grandir par une adaptation que les autres n'ont pas faite à temps.

*Le premier bénéfice*

Grandir jusqu'à la bonne taille.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

Des responsables qui se contentent de faire les mêmes choses qu'ils faisaient il y a quelques années.

*La première étape*

Visiter des organisations comparables à la vôtre, connues pour être novatrices.

*Les questions à vous poser*

Quels sont vos projets vraiment novateurs et quel est le pourcentage de votre budget qu'ils consomment ? En quoi investissez-vous à

risque, en pariant sur votre vision de l'avenir ? Que faites-vous que les autres organisations semblables n'osent pas encore faire ?

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par l'innovation ?**

Qui n'avance pas recule. Vos revenus d'activités, de produits, de clients nouveaux doivent être au niveau de vos concurrents et des standards de votre métier. Par exemple, pour les banques, la norme est de 7 % de revenus de ce qu'elles ne faisaient pas il y a 3 ans. Pour l'informatique c'est évidemment plus.

*Quels sont les règles de gestion liée à la méthode  
« gestion par innovation » ?*

- Financer un nouveau projet par au moins 50 % de gains par abandon d'activités obsolètes.
- Demander à chaque employé de développer un projet innovateur pour 10 % de son temps.
- Garder la proportion de travail en projet ou en processus au niveau mentionné dans le plan stratégique.

*Comment faire en pratique ?*

### 1. Libérer des ressources pour l'innovation

Faites la liste des tâches obsolètes, peu utiles, sous-traitables... que vous réalisez actuellement. Éliminez-les pour un gain d'au moins 5 % de votre budget chaque année. Consacrez ces 5 % gagnés à des tâches et des activités nouvelles.

### 2. Créez une liste d'idées nouvelles, de projets potentiels

- En lisant systématiquement toutes les revues professionnelles qui vous concernent.
- En visitant des organisations de même catégorie développant des produits similaires.
- En demandant à vos fournisseurs de vous donner la primeur de leurs innovations.
- En donnant une prime aux employés qui vous fournissent une idée nouvelle exploitable.

- En demandant à vos clients ce qu'ils apprécieraient de nouveau de votre part.

3. Faites votre choix intuitivement parmi cette liste d'idées puis faites de l'idée choisie un vrai projet en utilisant la méthode « Gestion par les projets » de ce livre.

*Quand ne pas utiliser cette méthode ?*

Il y a trois stratégies classiques dans les organisations :

1. Être en pointe par les coûts bas, l'excellence des opérations, des processus, de type Aldi, Ryanair.
2. Être en pointe par la flexibilité, sur la satisfaction client, sur le marketing, de type L'Oréal.
3. Être en pointe par l'innovation, la haute qualité, sur les projets, de type Apple.

Si votre stratégie est de la première ou de la deuxième catégorie et que vous mettez trop d'énergie en innovation, vous n'êtes pas en ligne avec vos points forts, avec vos choix.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?*

- Sentons-nous intuitivement que nous avons une chance sur deux d'atteindre nos objectifs, nos chiffres cibles, nos dates cibles ? Si vous pensez que vous n'avez que 10 % de chances de les atteindre ou si vous sentez que vous avez plus de 90 % de chances de les atteindre, ce n'est pas motivant, ce ne sont pas de bons objectifs.
- Quelle la proportion de nos budget, heures, volumes, personnel... consacrée à des projets par rapport aux processus ? Les projets étant par nature novateurs et les processus ne l'étant pas, vous pourrez calculer votre niveau d'innovation et son évolution.
- Quel est actuellement la valeur de nos indicateurs de performance «Revenus nouveaux » ? Revenus de nouveaux clients, de nouveaux produits, de nouvelles technologies, de nouveaux partenariats...

- Quelle partie de nos revenus consacrons-nous à nos activités « recherches et développements » ?

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

1. Grandir ou simplement survivre.
2. Mettre votre organisation en évidence.
3. Du personnel plus motivé à réaliser des choses nouvelles, non routinières

*Quels sont les obstacles que vous allez rencontrer ?*

- Des responsables qui se contentent de faire la même chose qu'ils faisaient il y a quelques années.
- Des personnes qui, par nature, par personnalité, n'aiment pas le changement.
- Des organisations qui ne récompensent pas, ou pas assez, les personnes qui prennent des risques, qui sont novatrices.

*Comment surmonter ces obstacles ?*

- Donner plus de ressources au personnel le plus dynamique, le plus ouvert.
- Récompensez mieux les personnes qui prennent des initiatives.
- Décidez d'investir une proportion fixe de votre budget dans des projets novateurs.
- Visitez plus d'organisations semblables à la vôtre si vous manquez d'idées.

*Le projet vert de chaque employé*

Demandez à chaque personne de votre organisation de consacrer 5 % de son temps à son Projet Vert : projet d'amélioration novateur, à risque, d'initiative personnelle, ne figurant pas dans le descriptif du poste et qui, s'il aboutit, sera utile au client, à l'organisation.

*Quels sont les résultats, les indicateurs de performance que la gestion par l'innovation va optimiser ?*

1. Les revenus et bénéfices d'activités nouvelles : vente à de nouveaux clients, vente de produits nouveaux...
2. Les gains par des projets abandonnés.
3. La proportion « budget des projets / budget des processus ».

### **Pour aller plus loin : les méthodes liées**

Le plan de gestion. Sur promesse d'une innovation, d'un changement bien décrit... le plan de gestion vous permet d'obtenir d'investisseurs internes ou externes les nouvelles ressources, les investissements nécessaires à vos nouveaux projets.

Les indicateurs de performance. Vos performances en innovation sont mesurées sur les tableaux de bord par les indicateurs « Revenus nouveaux » « Budget de recherche et développement » « Proportion projet / processus dans vos activités ».

La gestion par abandon de tâches. Vos ressources étant limitées, vous ne pouvez être vraiment novateur que si vous éliminez en même temps vos dépenses obsolètes, vos dépenses les moins bénéfiques...

Le plan stratégique. Vérifiez que vos stratégies y ont bien écrit que l'innovation doit être votre point fort de différence par rapport aux autres.

Le plan marketing. Vérifiez qu'il y est bien prévu un processus de remontées des nouvelles idées des clients et concurrents ou collègues, vers vous.

### **N'allez pas trop loin**

Ne soyez pas trop créatif. Beaucoup de bonnes idées sont de fausses bonnes idées. Vérifiez si vous n'êtes pas trop novateurs, si vous ne prenez pas trop de risques, si vous n'essayez pas n'importe quoi.

Calculez le coût des initiatives, des projets abandonnés par rapport à votre budget total. S'il est de 1 %, vous n'êtes peut être pas assez novateur, s'il est de 10 % vous l'êtes peut être trop.



## **La méthode 26**

**On ne peut pas améliorer  
ce que l'on ne peut pas mesurer**

***La gestion par la transparence.  
Les indicateurs de performance***

### **À utiliser**

- Quand vous avez trop de contrôles et de corrections à faire.
- Quand vous voulez déléguer de manière motivante.
- Quand vous voulez améliorer des activités bien spécifiques.
- Quand vous voulez gérer sans trop d'effort.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par transparence à votre AP ? Des exemples et cas vécus

« ... Les performances de notre AP ne sont pas mesurables. Nous travaillons sur le très long terme et en confiance. Nous n'avons pas besoin d'indicateurs de performance et de la supposée transparence qu'ils apportent... »

« ... Notre indicateur phare est, comme pour certaines autres AP, l'index de protection HTM, heures d'agents sur le terrain par mois et par hectare. Il est directement lié à la qualité de notre surveillance et de notre protection... »

« ... Notre AP est très petite, je croyais tout en savoir. Je croyais bien connaître les niveaux des indices environnementaux sur notre petit territoire. Un ami d'une autre AP n'a demandé de deviner les valeurs de trois indicateurs de performance des AP que je ne mesurais pas. Puis il a calculé et mesuré. Surprise. J'étais assez loin de la réalité. Depuis j'ai ajouté cinq indicateurs à notre tableau de bord, deux en administration et trois en environnement... »

« ... Les indicateurs de performances de notre AP ? Pour la qualité : le nombre de défauts par rapport aux standards que vous avez définis et qui ont été validés. Pour la productivité : la croissance du nombre de services produits par ressources consommées. Pour la rentabilité : les indices biologiques améliorés par montant dépensé... »

« ... Quels sont les indicateurs de performance que nous avons choisis pour notre AP ? Les 24 qui sont proposés par notre groupement. Sont-ils mesurables régulièrement ? Oui, tous les trimestres ou tous les ans. Confirment-ils, s'ils sont dans le vert, l'atteinte de vos objectifs ? Oui... »

« ... Nous utilisons plutôt des indices que de vrais indicateurs. Espèce indice, comportement indiciaire... mais cela nous donne malgré tout une bonne idée de nos performances environnementales... »

« ... Nous n'avons pas le temps de mesurer tout, nous ne mesurons donc des indicateurs que pour les menaces les plus fréquentes. Cette

année nous avons des senseurs et des alertes pour les nouvelles pratiques agricoles et touristiques ainsi pour les espèces invasives... »

« ... Nous utilisons des approximations, des données simplifiées pour les six espèces et habitats les plus importants et les plus menacés, pour les trois menaces prioritaires et pour les trois travaux prioritaires... »

« ... Nos mesures sont de divers types. Des chiffres surtout. Mais aussi des faits, des réalisations vérifiables, des évaluations par des experts indépendants, des déviations du plan de gestion... »

« ... Nos indicateurs de performance ont été choisis uniquement dans nos trois domaines stratégiques pour cette année : les degrés de protection de la périphérie de l'AP, l'évaluation des espèces indicatrices et les bénéfiques pour la population locale principale... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Nombre d'arbres plantés par..., pourcentage de la région couvert par des AP... les indicateurs de performance ne manquent pas dans le domaine de la protection de l'environnement. Ce sont des indicateurs de résultats, des indicateurs d'activités ou encore des indicateurs de comportements.

Comme la nature est complexe, ce sont souvent plus des indices que des indicateurs, plus des extrapolations statistiques que des mesures globales.

Mais quoi qu'il en soit, on ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer. La mesure de performance est donc essentielle dans les AP.

De plus en plus d'AP mesurent leurs activités et leurs résultats par des indices et des indicateurs choisis parmi la collection classique des indicateurs de performances environnementales des AP. Les propositions d'indicateurs environnementaux ne manquent pas. Ce qui est important, c'est le coût de la mesure comparé au bénéfice de savoir.

Le dernier chapitre de ce livre sur les tableaux de bord des AP vous donne une idée des indicateurs de performance les plus utilisés dans le métier. Voici quelques exemples de mesures de performances.

### *Index de réputation scientifique*

Nombre de références de vos pairs à vos publications.

### *Les heures terrain par heures payées*

Cette mesure montre la « performance » de l'AP à sa vocation première : la proximité des espèces et habitats, proximité qui seule permet vraiment de les connaître, de les protéger.

### *Moyens complémentaires apportés par efforts propres de l'équipe*

Cette mesure évalue le dynamisme de l'équipe à récolter des heures de bénévolat, des dons de mécènes, des subsides européens sur dossier, du personnel délégué d'autres organisations...

### *L'indice de notoriété*

Les AP aiment citer le nombre de visiteurs étrangers qu'elles reçoivent, qu'ils soient scientifiques, en formation ou écotouristiques. Il est de bon sens de considérer que si une AP est de qualité, elle va attirer des visiteurs plus lointains que ses voisins directs.

### *Pourcentages des dépenses / heures pour des activités qui impliquent au moins deux autres AP ou organisations environnementales distinctes*

Cette mesure évalue le taux d'intégration d'une AP à un réseau thématique ou géographique.

### *Trois critères sont à respecter pour la sélection d'un indicateur de tableau de bord d'AP*

- Être adapté au problème et permettre de tester l'hypothèse de départ.
- Permettre de détecter un changement et d'en évaluer l'importance.
- Permettre d'identifier les causes du problème observé.

### **1.3. Les divers types d'indicateurs**

#### *Les indicateurs de pression*

Ils reflètent la pression exercée par les activités humaines et/ou les processus naturels qui provoquent des changements dans le milieu.  
Exemple : indicateurs de superficie des terres affectées par la salinisation, liés aux effets de l'activité humaine et des variations climatiques sur la qualité des sols.

#### *Les indicateurs d'état*

Ils précisent la situation écologique, physique, socio-économique d'un milieu à un instant donné ainsi que les changements d'état dans le temps.  
Exemple : taux de salinisation des terres.

#### *Les indicateurs de réponse*

Ils permettent d'évaluer les efforts consentis ou qui doivent être mis en place par la société pour résoudre un problème environnemental. Les réponses sont liées aux politiques mises en œuvre par la société.  
Exemple : remise en état des terres.

#### *Les indicateurs liés aux espèces communes*

Les espèces communes présentent certains atouts méthodologiques :

1. Elles ont une large distribution, ce qui permet d'échantillonner une grande diversité d'habitats et de séparer les effets des habitats et des mesures de protection, en échantillonnant à la fois espaces protégés et non protégés.
2. Les variations de leurs effectifs, par définition élevés, sont plus facilement interprétables que celles des espèces rares, sujettes à des variations aléatoires.

### *Les indicateurs appliqués aux écosystèmes*

On peut distinguer trois catégories de variables dans un écosystème : des variables de composition, de structure et de fonctionnement :

1. Les indicateurs de composition d'un écosystème portant sur les types de paysage, les types d'habitats, les communautés, les espèces, les éléments intra-spécifiques.

2. Les indicateurs de structure décrivant l'assemblage physique des éléments du système : modèle de paysage, structure et hétérogénéité des habitats, etc.

3. Les indicateurs de fonctionnement décrivant les processus intervenant dans l'écosystème : régime hydrologique, tendances d'utilisation des terres, interactions entre espèces.

## 2. La méthode en général

---

Si vous voulez aller plus loin, en acceptant le vocabulaire et la formulation du monde des entreprises

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Quantifier, mesurer une activité ou un résultat.

*Pourquoi ?*

Pour améliorer vos performances.

*Les fonctions, les composants*

Choisir 24 indicateurs parmi la collection des indicateurs classiques de performance de votre métier, de votre secteur économique.

*Les obstacles que vous devrez surmonter*

La méfiance de certains vis-à-vis de la mesure de leurs résultats et de leurs activités.

*Les premières étapes à faire*

Choisir l'activité ou le responsable de votre organisation qui est le plus opaque, le moins transparent. Le suivre avec trois nouveaux indicateurs de performance.



*Les questions à vous poser*

Quels sont les indicateurs de performance que vous avez choisis ? Sont-ils mesurables régulièrement ? Confirment-ils, s'ils sont dans le vert, l'atteinte de vos objectifs ?

*Les résultats que vous allez améliorer*

Les réductions des coûts de supervision et d'administration.

### **2.1. Que dit cette méthode : la gestion par mesure de performance, par transparence ?**

Savoir, c'est pouvoir. Il n'y a pas de crime à savoir. Seuls ceux qui ont quelque chose à cacher n'aiment pas la transparence. Dans une organisation, surtout publique, tout doit pouvoir se savoir, se mesurer. Et grâce aux techniques modernes, effectivement tout se trace, s'évalue.

*Les investisseurs investissent plus dans des organisations transparentes, qui mesurent beaucoup*

Une organisation qui ne présente pas aux investisseurs au moins 30 indicateurs de bonne gestion, mesurés indépendamment et sans manipulations possibles, ne récolterait que peu de moyens des investisseurs.

*La transparence coûte de moins en moins cher*

L'informatique moderne et ses senseurs disposés partout : caméras, code barre... produisent du savoir de moins en moins cher. Il ne coûte presque rien de savoir que le mercredi dans les magasins, ce sont les hommes qui achètent des couches culotte et de la bière. Un simple exemple. Les entreprises de courrier express savent à tous moments, en temps réel et très précisément, où se trouvent tous les colis, véhicules et personnes qu'elles gèrent. De plus en plus d'objets et de personnes sont équipées de transpondeurs pour savoir exactement par GPS où elles sont et donc souvent savoir ce qu'elles font si l'endroit est sous caméra.

## *Comment mesurer les choses dans une organisation ?*

1. En comptant tout et tout le temps : les objets, les euros, les minutes, les déplacements, les personnes présentes...
2. En valorisant en argent les compétences, les produits en fabrication, la clientèle, les marques, les distances, le savoir, le passé...
3. En transformant le qualitatif en quantitatif, comme par exemple la satisfaction des clients ou des employés, par des échelles standard qui traduisent les faits, les comportements en points.

*Si la mesure est difficile ou coûteuse, utiliser des « proxy », des indices, des échantillons, des facteurs causaux...*

Pour mesurer la satisfaction d'un client, mesurez ses répétitions d'achats. S'il revient c'est sans doute parce qu'il est satisfait. Pour mesurer la satisfaction des employés, mesurez l'absentéisme de moins de trois jours, c'est plus un signe de moral bas que de maladie. Si vous voulez mesurer le temps de contact moyen de vos vendeurs avec vos clients. Mesurez-le uniquement sur un échantillon représentatif des vendeurs. Une probabilité statistique de 90 % est largement suffisante pour décider.

### **2.3. Vos check-lists**

*Pourquoi, quand cette méthode est-elle utilisée ?  
Pour résoudre quelle situation ?*

On ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer. Ce qui est mesuré est fait. Mesurer l'activité et les résultats est une méthode de base de la gestion. Mesurer non parce que l'on ne fait pas confiance, mais bien pour améliorer plus vite.

Toutes les organisations, même les plus petites mesurent leurs performances : atteinte des objectifs, volumes produits, qualité, satisfaction clients et employés, réduction des délais, projets à temps...

- Par des indicateurs, en temps, en argent, en pourcentages...
- Par des indices en points sur des échelles d'évaluation reconnues.
- Par des faits tangibles observés à des dates...
- Par des descriptifs vérifiables effectués par des experts indépendants...

*Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?*

- Est-ce que je sais tout ce que je devrais savoir pour prendre les meilleures décisions ? Mon organisation est-elle transparente ?
- Des départements, des unités, des dépenses de mon organisation sont-elles sous-mesurées par rapport à d'autres ?
- Mes activités principales sont-elles suivies par des indicateurs d'activités, de résultats, de volumes... pour pouvoir ensuite en améliorer les performances ?
- L'atteinte de mes objectifs est-elle suivie, prédite, par la mesure des trois facteurs causaux pour chacun des objectifs ?

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Choisissez 24 indicateurs parmi la collection des indicateurs classiques de performance dans votre métier. Vous trouverez ces collections d'indicateurs favoris dans les livres de management consacré à votre secteur d'activité.

2. Vérifiez qu'ils soient bien répartis pour suivre les activités principales, les personnes principales de votre organisation, avec un nombre d'indicateurs proportionnel à l'importance de l'activité. Le danger est de suivre avec beaucoup d'indicateurs ce qui est facile à mesurer : production, vente... et avec peu ou pas d'indicateurs ce qui est plus complexe à mesurer : marketing, stratégie...

3. Un nouvel indicateur pousse les personnes mesurées à un nouveau comportement, c'est fait pour cela. Vérifiez que ce changement n'ait pas d'effet pervers, qu'il ne diminue pas une autre performance. Si cela pourrait être le cas, ajoutez un indicateur garde-fou.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Vous allez augmenter les performances mesurées.
- Vous serez moins stressé face aux zones d'ombre de votre organisation.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- La méfiance de certains vis-à-vis de la mesure des résultats et activités.
- Des personnes ne désirant pas vraiment progresser et évoluer.

*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

Toutes les performances mesurées et montrées aux responsables de ces performances ont tendance à s'améliorer par effet de feed-back, de motivation à s'améliorer. Surtout si ces performances sont visibles publiquement.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par objectif. Si vous mesurez un indicateur, c'est pour le corriger si la valeur mesurée ne vous satisfait pas, c'est pour lui donner un objectif.

La gestion par tableau de bord. Un tableau de bord est un ensemble équilibré, complet d'indicateurs qui vous permet de piloter en sécurité votre organisation.

### **N'allez pas trop loin**

Tout ne peut pas se mesurer : l'ambiance d'équipe, la convivialité.

Tout ne doit pas se mesurer. Il faut laisser une large place à la confiance et à l'intimité aux employés.

Une personne mesurée doit toujours le savoir, avoir donné son plein accord et pouvoir retirer cet accord à tout moment.

## **La méthode 27**

**Mettre ses moyens là où ils sont  
les plus bénéfiques pour la nature**

***Le budget et la comptabilité analytique***

### **À utiliser**

- Quand vous ne savez plus très bien où va votre argent.
- Quand vous dépensez beaucoup pour peu de résultats.
- Quand vous devez réorganiser vos priorités.
- Quand vous voulez déléguer des budgets.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer le budget analytique à votre AP ? Des exemples et cas vécus

« ... Nous avons essayé de lier chacune de nos dépenses à un résultat écologique bien défini, obtenu grâce à elles. Pour certaines dépenses, c'est évident. Pour des dépenses plus générales, nous avons utilisé une clef de répartition, je dois dire assez intuitive... »

« ... Nous n'effectuons aucune tâche qui ne fasse partie soit d'un projet, soit d'un processus. Il nous a donc été assez facile de répartir nos dépenses par projet et processus, donc par objectif... »

« ... Notre but est de mettre notre argent et nos heures là où ils rapportent le plus à la nature. On est quelquefois surpris, après cette analyse budgétaire, de constater qu'investir dans certains projets est nettement plus bénéfique à la nature que dans d'autres. Nos moyens étant très limités, nous avons arrêté les activités les moins rentables écologiquement parlant... »

« ... Un responsable, un budget en responsabilité, trois indicateurs purs de performance acceptés. C'est notre crédo... »

« ... Nous avons calculé le coût total d'une journée de travail pour chaque catégorie d'agent et alloué ensuite chacune des 1 000 journées annuelles que nous produisons à un but environnemental précis pour vérifier si nos moyens très limités allaient bien d'abord à nos priorités... »

« ... Nous avons ventilé nos revenus prévus par bailleur de fonds : public et privé ; par garantie de les obtenir : convenues ou à obtenir ; et par allocation fixée au revenu : générale ou particulière. Notre but est de fixer des objectifs d'augmentation différents pour chacun de ces revenus... »

« ... Nous analysons les dépenses prévues par objectif : par projet et par processus, par priorité : par type d'espèce, habitats et menaces et par responsable : salaire et moyens à disposition. Notre question est de savoir à quelles missions, à quels objectifs va notre argent... »

« ... Nous divisons nos revenus publics en Nationaux, Régionaux, Locaux et Internationaux pour pouvoir nous comparer à nos six AP amies qui font de même... »

« ... Je vous ai montré que dans notre budget, nos revenus propres sont divisés en dons privés, entrées, écotourisme, sponsors, exploitation de ressources naturelles : bois et chasse, merchandising, nuitées et avantage en nature : bénévolat et don de matériel. Cela nous permet de fixer des objectifs et des responsabilités plus précises dans notre équipe... »

« ... Nous allouons nos dépenses prévisionnelles en fonction de nos priorités, de nos missions. Nous utilisons notamment les classes de dépenses suivantes. Frais de conservation par protection. Frais de conservation par intervention. Frais scientifique. Frais de dédommagement aux populations. Frais de marketing et communication. Frais d'aménagement touristiques... »

« ... Nous avons essayé de classer nos dépenses par habitat et par espèce. Nous avons été surpris de constater que cela ne correspondait pas à notre stratégie. Nous avons changé nos discours, mais pas nos pratiques... »

« ... Nous avons constaté que certains collaborateurs mettent leurs objectifs personnels avant les objectifs de protection de la nature. Ils favorisaient les activités qui leur convenaient plutôt que les activités rentables pour la conservation. L'analyse des dépenses a mis bas les masques... »

« ... Nos dépenses sont annuellement reconsidérées en fonction des résultats qu'elles ont permis. »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

La comptabilité et les budgets sont souvent présentés comme les comptables le demandent : par postes financiers de revenus et de dépenses. Cela n'aide pas beaucoup à la gestion et à la motivation des personnes.

Pour une bonne gestion, il est plus intéressant de présenter les dépenses par mission, par activité, par projet et opération à durée limitée, par processus, par responsable. Cette présentation aide à investir des ressources limitées pour atteindre d'abord les objectifs les plus importants.



Cela n'est pas difficile à calculer. Toute activité prend un certain nombre d'heures pour un certain résultat. Si le coût horaire des personnes qui participent à cette activité est connu, toute activité représente une dépense claire pour un résultat vérifiable. Il ne faut pas oublier d'ajouter aux coûts des heures de réalisation, le coût des fournitures, le coût de l'amortissement des techniques utilisées et 30 % du coût horaire, en général, pour couvrir les frais généraux et de supervision.

Pour les aires protégées, cette méthode demande un effort. Il en vaut la peine. La méthode est applicable en quelques jours de travail de secrétariat intelligent.

Si une activité, projet ou processus, consomme 10 % de votre temps, 10 % de vos ressources, allouez-lui 10 % de vos frais généraux. Commencez simplement et n'essayez pas d'être trop précis. Vous affinerez au fil du temps.

Faites les budgets par projet et processus avec les frais généraux répartis, y compris les frais de direction. Le bénéfice est évident. Vous constaterez que le ratio coût-résultat pour la nature de certaines activités est plus bénéfique que pour d'autres. Et vous pourrez ainsi mieux répartir vos dépenses.

### *Utiliser le budget analytique*

Voici un exemple classique de répartition possible des dépenses, soit *a posteriori* pour analyser la concordance entre vos dépenses et vos objectifs, ou soit *a priori* pour établir des budgets en concordance avec l'importance respective de vos missions.

1. Amélioration de la nature, arrêt de dégradation par intervention active, aménagement : 50 %

Écosystème 1 : 50 %

Écosystème 2 : 30 %

Écosystème 3 : 20 %

2. Protection et conservation telle quelle, passive (gardiennage, police, éloignement humain) : 20 %

Menace 1 (humaine) : 50 %

Menace 2 (espèces invasives) : 30 %

Menace 3 (autres) : 20 %

3. Augmentation des sciences et connaissance biologiques, études : 15 %

Espèce 1 : 50 %

Espèce 2 : 30 %

Espèce 3 : 20 %

4. Tourisme et éducation : 10 %

Scolaire locaux : 50 %

Adultes locaux 30 %

Touristes : 20 %

5. Frais de collecte de nouveaux fonds : 5 %

Lobbying État : 50 %

Lobbying international : 30 %

Campagne donateurs : 20 %

Si une dépense contribue à deux buts, une clef de répartition est décidée : 50/50... Si une dépense ne contribue à aucun de vos buts, elle est supprimée.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Comment se répartissent nos dépenses entre nos trois missions principales : science, protection et éducation ? Cette proportion correspond-elle bien à notre stratégie ?
- Nos projets à 20 000 euros rapportent-ils deux fois plus à la nature que nos projets à 10 000 euros ?
- Si je considère intuitivement, par exemple, que ma mission de surveillance est beaucoup plus importante que ma mission de communication, cela correspond-il à la différence de budgets respectifs ?
- Nos dépenses réparties par menace sont-elles proportionnelles à la gravité de ces menaces ?
- Quel est le coût total, tout compris pour notre AP, pour sensibiliser 100 personnes : visiteurs, populations locales, écoles... ?

## 2. La méthode en général

---

Si vous voulez aller plus loin en acceptant un vocabulaire d'entreprise.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Investir vos moyens là où ils seront les plus bénéfiques.

*Pourquoi ?*

Pour confier plus aux meilleurs processus, machines, personnes, vendeurs... de votre organisation.

*Le premier bénéfice*

Apprendre que tel moyen serait plus efficace s'il était confié à tel ou tel projet, à telle ou telle personne.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

Décider de l'allocation des dépenses aux activités.

*La première étape*

Ventiler vos dépenses par unité de travail.

*La première question à vous poser*

Valoriser les services centraux aux unités, répartir les frais généraux.

*Le premier indicateur que vous allez améliorer*

La réduction des frais généraux.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par budget analytique ?**

Si vous avez des moyens limités, il faudrait les investir dans des activités où ils seront les mieux exploités, les plus rentables pour atteindre vos objectifs. Et abandonner les autres activités, fautes de moyens.

Vous devriez savoir d'où vient et où va votre argent. N'acceptez pas les présentations comme les comptables vous les montrent. Ceux-ci doivent répondre à des obligations légales et à des buts fiscaux, vous devez piloter l'organisation vers ses objectifs et motiver les personnes. Ce qui importe est où mettre votre argent pour atteindre vos buts. Ce projet dont le résultat est faible, combien a-t-il coûté ? Combien aurait-on épargné si on ne l'avait pas lancé ? Cette machine, cette personne... quel est leur vrai coût total, tout compris, pour une heure de travail ?

*Les budgets prévisionnels*

Deux conseils pour les petites organisations.

1. Prévoir deux chiffres par prévision : dans le meilleur des cas et dans le pire des cas.
2. Réduire le plus possible la part des frais généraux dans le budget total, ils déresponsabilisent.

### 2.3. Vos check-lists

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

La présentation actuelle du budget prévisionnel motive-t-elle les collaborateurs à favoriser les activités les plus rentables pour les missions de notre organisation ?

Notre budget actuel présente-t-il les dépenses :

1. Par projet et processus.
2. Par objectif et résultat futur.
3. Par responsable.
4. Par indicateur de performance amélioré.
5. Par revenu qui les permettent.

En ce qui concerne la partie « revenus » de nos budgets prévisionnels, sont-ils bien analysés par source de revenus, par sécurité d'obtention, par liens aux dépenses.

1. Revenus de nouveaux ou anciens produits, clients, méthodes, pays...
2. Revenus garantis ou à obtenir.
3. Revenus à réserver à un type de dépense ou libres d'allocation à n'importe quelle dépense.
4. Revenus obtenus par efforts internes ou par partenariat.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Les dépenses sont présentées de façon à pouvoir être liées à des résultats, à des revenus ou à des responsables.
2. Les frais administratifs et généraux sont alloués proportionnellement à chacune des missions, des activités, des objectifs, des projets.
3. Le budget analytique devient un outil de communication destiné à motiver le personnel et les bailleurs de fonds à faire plus.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Plus de résultats à moyens égaux.
- Une meilleure rentabilité par activité.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Les personnes qui mettent leurs objectifs personnels au dessus des objectifs de l'organisation et favorisent les activités qui leur conviennent plutôt que les activités les plus rentables pour les buts de l'organisation. La solution serait de montrer à ces personnes les résultats de l'analyse dépense / résultat.
- La difficulté d'allouer certaines dépenses à certains buts. La solution serait de travailler uniquement par projet et par processus et de faire un budget prévisionnel par projet et processus.

### **Les méthodes liées**

La gestion par projets et par processus. Elle implique de calculer les coûts associés à chaque projet et processus.

La gestion par les ratios financiers. Les dépenses par opération et par mission sont des ratios financiers importants, quand les résultats des opérations et des missions sont valorisés financièrement.

### **N'allez pas trop loin**

Cette méthode met plus de pression sur le personnel.

Même si c'est rare, l'allocation de certains frais à un but précis est quelquefois impossible.

# **La méthode 28**

## **Obtenir plus de résultats avec les mêmes moyens**

### ***La gestion par la productivité environnementale et administrative***

#### **À utiliser**

- Quand vous n'obtenez pas les bénéfices escomptés d'une activité, d'un processus, d'un projet, d'une personne, d'un achat.
- Quand les personnes qui investissent en vous et en votre organisation ne s'y retrouvent pas. Quand vos actionnaires, investisseurs, autorités, apporteurs de moyens... cessent d'investir dans vos projets.
- Quand vous avez des personnes, du matériel... qui servent trop peu. Ou, au contraire, qui sont débordés.
- Quand vous constatez trop de pannes, de maladies, d'insatisfaction.
- Quand vous constatez du gaspillage.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion de productivité à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Le terme de productivité nous choque et est peu approprié à la protection de la nature... »

« ... À la vitesse où disparaissent les espèces, aucune AP ne peut se permettre de ne pas augmenter la productivité des moyens qui lui sont confiés. La première étape est donc de la mesurer. On ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer... »

« ... Nous mesurons notre productivité en heures sur le terrain par rapport au nombre d'heures totales payées aux agents. C'est sur le terrain qu'ils sont efficaces et pas ailleurs. Nous avons donc réduit leurs obligations administratives... »

« ... Nous comparons avec d'autres AP le nombre d'agents par hectare. Il est étonnant de constater que cela peut aller du simple au double... »

« ... Notre ressource rare, c'est l'argent. Nous mesurons le nombre d'heures d'agent réellement prestées par 10 000 euros de budget, le nombre d'hectares protégé par 10 000 euros de budget, le nombre de visiteurs cibles accueillis et sensibilisés par 10 000 euros de budget... Notre motivation est d'augmenter un peu plus cette productivité chaque année... »

« ... Nous avons toujours clairement à l'esprit les quatre types de capacités de nos agents et de nos machines. La capacité maximale de travail en cas d'urgence, la capacité de travail optimale pour les satisfaire et satisfaire les règles, la capacité planifiée d'heures de travail dont j'estime avoir besoin pour atteindre nos objectifs le mois prochain et enfin la capacité réelle prestée les mois passés... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Productivité est un mot que certains responsables d'AP n'aiment pas entendre. Ils sont de moins en moins nombreux.

L'augmentation de productivité est très utile à la nature. Quelques exemples.

- Des machines qui terrassent plus vite et avec moins d'accidents de travail.
- Une bureautique qui permet à une secrétaire de faire le travail de deux.
- Un réseau Internet qui permet de bien communiquer en se déplaçant moins.
- Des méthodes de gestion des projets et des processus qui permettent de les gérer mieux, qui permettent de faire plus pour la nature à ressources égales.
- Des techniques de comptages et d'inventaires qui font plus de travail pour moins de dépenses.

La productivité calculée par la moyenne d'heures terrain par semaine et par agent devient un standard de comparaison entre AP.

Les dépenses en protection de la nature sont productives comme le prouvent les récents travaux sur le coût de la non protection pour les générations futures.

Ces augmentations de productivité peuvent faire perdre des emplois dans un domaine, mais en font gagner dans d'autres.

La productivité, c'est le nombre d'unités produites par unité de ressources consommées pour cette production. Une AP reçoit, consomme, gère principalement trois ressources.

- Des hectares à haute valeur naturelle.
- De l'argent des contribuables et des mécènes.
- Des employés.

Et fournit des « produits » :

- Des résultats, des améliorations d'indicateurs et d'indices.
- Des activités, des tâches accomplies.
- Des dépenses.

Les différentes productivités d'une AP sont donc mesurables.

### *Améliorer votre index de protection*

Si les AP ne doivent mesurer qu'un indicateur de productivité, ce pourrait être les heures terrain par mois, par agent, par hectare, par euros de budget. Cet indicateur de productivité est le moteur de toutes

les protections et sensibilisations. Vous pourriez, par exemple, mesurer et comparer avec d'autre AP le « Temps effectif sur le terrain du personnel par 10 000 euros de budget ».

De plus en plus d'AP calculent leur performance de protection par l'HTM, Heures de présence Terrain par Mois, sur le territoire de l'AP. Plus il est haut, plus il est possible de protéger, surveiller, sensibiliser, verbaliser, compter, observer, réparer, nettoyer...

- Dans votre AP, quel est-il actuellement, et quel était-il dans le passé ?
- Comme vous comparez-vous par rapport aux autres AP pour ce critère ?
- Quel est votre HTM annuel moyen par rapport à votre budget, et par agent, et par hectare ?
- Comment le faites-vous varier en fonction des mois de haute fréquentation, visiteurs, faune... de votre AP ?
- Quelle est la proportion de votre HTM par compétence : HTM garde, HTM scientifique, HTM bénévoles formés... ?
- Quelle est la proportion de votre HTM par mission : HTM police, HTM observation /comptage, HTM nettoyage... ?
- Quel est chez vous le principal facteur causal d'un bon HTM ?

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Quelles sont les ressources fixes, humaines et non-humaines : hectares, machines, salariés... que vous utilisez le moins dans votre AP ?
- Quelle est la ressource qui vous coûte le plus quand elle est sous-utilisée ?
- De plus en plus de références environnementales publiant les coûts de la non-protection de la nature, avez-vous calculé les coûts pour les générations futures que vous évitez par vos actions ?
- Quel est le nombre d'hectares de territoire qui vous sont confiés, ou qui sont en périphérie des territoires confiés, dont vous avons élevé de 1 point au moins le niveau de protection dans les cinq dernières années, sur l'échelle classique de protection environnementale, de force 1 (population locale soumise à une campagne de sensibilisation) à force 6 (interdiction d'entrée à tout humain) ?

## 2. La méthode en général

---

N'oubliez pas de traduire « productivité » par « efficacité » ou « rentabilité environnementale » ou tout autre terme qui traduit la bonne utilisation des ressources, la lutte contre le gaspillage...

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Augmenter vos productivités et les taux d'occupation de vos ressources.

*Pourquoi ?*

Vous obtiendrez plus de ressources, on vous confiera plus de budget, si vous avez monté une organisation productive, efficace.

*Le premier bénéfice*

Des bénéfices qui s'améliorent.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

Le personnel qui devrait travailler différemment.

*La première étape*

Mesurer toutes les productivités dans votre organisation pour choisir les priorités.

*La première question à vous poser*

Quelle méthode est connue pour augmenter vos productivités cibles ?

*Le premier résultat que vous allez améliorer*

La réduction de vos coûts.

## **2.2. Que dit cette méthode, la gestion par la productivité ?**

Faire plus avec moins. Investir là où la ressource, toujours rare, est la plus bénéfique. Toutes les organisations mesurent leurs productivités. Le calcul ? Nombre d'unités produites par unité de ressource consommée. Par exemple, améliorer le chiffre d'affaire par employé est un objectif très commun.

Les mesures possibles sont nombreuses. Chiffre d'affaire, marges, produits, volumes, surfaces... par employé, par mètre carré, par 10 000 euros de capital investi, par machine, par partenaire, par type de client, par fournisseur, par canal de distribution...

Pour choisir la productivité qui vous sera la plus utile à suivre, choisissez la ressource qui est la plus rare, la plus critique dans votre métier et le produit qui est le plus important pour vous. Par exemple, dans le métier du conseil, ce sera « Jours facturés par consultant ».

Quand utiliser la gestion par les productivités ? Quand vous avez le choix d'investir une ressource dans l'une ou l'autre activité de votre organisation. Cette méthode vous aidera à choisir là où votre ressource donnera le plus de résultats.

*Comment augmenter la productivité de votre organisation ?*

Voici, par ordre de fréquence et de facilité à corriger, les défauts généralement trouvés dans la transformation d'une ressource en un résultat.

1. Mieux organiser le processus de production. Le simplifier est souvent la solution. Éliminer des étapes, des caractéristiques des produits dont le client se soucie peu.

2. Automatiser, mettre à niveau vos techniques de production.
3. Motiver le personnel à travailler mieux par la responsabilisation.

*Quelles sont les différentes capacités de vos ressources ?*

Pour chacune de vos ressources : personne, machine, accueil... évaluer leurs cinq capacités est utile avant de vouloir augmenter la productivité.

1. La capacité maximale : total de ce que la ressource peut faire, produire, absorber, si on la pousse au maximum, si elle travaille tout le temps.

Utilité : prévoir des crises, des coups de feu, des urgences

2. La capacité optimale : niveau de production auquel la ressource est satisfaite, à son aise, peut durer le plus longtemps, consomme le moins, en comptant le temps de repos, de maintenance.

Utilité : pouvoir l'utiliser le plus longtemps possible, la satisfaire.

3. La capacité planifiée : la capacité de travail que vous attendez de la ressource.

Utilité : prévoir la production possible, idéale

4. La capacité réalisée : la capacité réelle, qui a été réalisée

Utilité : pouvoir comprendre pourquoi les choses ne se sont pas faites.

5. La capacité minimale : le rythme de production pour lequel la ressource commence à être rentable, à couvrir ses coûts.

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?*

- Certaines de vos productivités augmentent-elles ou diminuent-elles au cours des années ? Si oui, pourquoi ?
- Certaines de vos productivités varient-elles au cours des divers mois d'une année ? Si oui, pourquoi ?
- Certaines de vos productivités sont-elles différentes par rapport à d'autres organisations comparables ? Si oui, pourquoi ?
- Dans votre métier, quelle est la mesure de productivité la plus pertinente ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

1. Le choix de la meilleure mesure de productivité dans votre métier.
2. La comparaison de vos chiffres aux normes de votre métier.
3. Les programmes d'augmentation de productivité.
4. Les mesures des diverses capacités productives de chacune de vos ressources.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Choisir votre ressource la plus rare, la plus importante, qu'elle soit financière, humaine, technique, relationnelle... de production, de vente, ou encore de satisfaction.
2. Choisir le résultat le plus important pour vous actuellement, qu'il soit financier, humain, technique, relationnel...
3. Mesurer et comparer ces ratios de productivité avec votre propre historique, avec les confrères, avec les normes de votre métier...
4. Si le résultat n'est pas satisfaisant, analyser finement la transformation que vous faites subir à la ressource pour la transformer en résultat, il y a certainement une erreur d'organisation quelque part.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Le personnel est souvent motivé par un objectif clair de recherche de productivité.
- Vouloir faire plus avec moins chasse les gaspillages.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Les limites techniques actuelles qui font que certains indicateurs de productivité ne peuvent pas être améliorés dans l'état actuel de la science et des connaissances.
- Du personnel qui n'est pas reconnu, payé au mérite et donc peu motivé à augmenter une productivité.

*Quels sont les résultats qu'elle va améliorer ?*

Le nombre d'unités de produits ou de résultats, générées par unité de ressource consommée.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Les indicateurs de performance. Deux ou trois indicateurs de productivité bien choisis font partie de tous les tableaux de bords.  
La gestion par les processus. Le but de la création d'un processus est d'augmenter la productivité d'une activité.

### **N'allez pas trop loin**

La productivité a des limites. Trop de pression sur le personnel peut mener à une insatisfaction qui va à son tour diminuer cette productivité.

Toute mesure d'un résultat a des effets pervers. Le personnel, focalisé par ce qui est mesuré, va trouver des astuces pour améliorer ce résultat, quelquefois au détriment d'autres activités moins bien mesurées.



# **La méthode 29**

## **Les méthodes d'évaluation et de contrôle de gestion**

### ***Le plan de gestion***

#### **À utiliser**

- Quand vous voulez convaincre des apporteurs de ressources de vous faire confiance et de vous donner plus.
- Quand vous voulez motiver vos collaborateurs par la responsabilité d'un bénéfice.
- Quand vous voulez qu'une stratégie soit effectivement exécutée.
- Quand vous voulez mieux contrôler une organisation.
- Quand vous devez répondre à des obligations réglementaires.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer le plan de gestion à votre AP ?

### Des exemples et des cas vécus

« ... Nous avons bien un plan de gestion. Mais je vous avoue que nous ne le regardons pas souvent... »

« ... Nous avons amélioré notre plan de gestion pour en faire un véritable outil de gestion et un tableau de bord de pilotage de protection de la nature... »

« ... Nous avons divisé notre plan de gestion en trois axes soutenus chacun par trois objectifs et trois tableaux de bord. La gestion biologique : biodiversité et conservation. Puis la gestion économique : ressources naturelles et apports de moyens propres. Enfin la gestion sociale : écotourisme, éducation et communication... »

« ... Nous avons commencé par tester notre plan de gestion pour son utilité comme outil de pilotage. Existe-t-il un équilibre entre ses objectifs scientifiques et ses objectifs économiques ? Les indicateurs sont-ils mesurables trimestriellement dans ces deux secteurs ? Le plan est-il approuvé par tous les concernés : équipe, autorités, populations ? Les objectifs sont-ils prioritisés clairement ? Tient-il en dix pages maximum ? La compatibilité des objectifs avec les moyens a-t-elle été vérifiée, objectif par objectif ?... »

« ... Nous avons amélioré le plan de gestion classique en clarifiant les étapes :

1. Bilan du patrimoine et des menaces : quel est le patrimoine à conserver et de quelle menaces ? 2. Diagnostic : quels sont les manquements et les objectifs, réalistes et compris par tous ? 3. Plan : quels sont les projets, les indicateurs et les ressources ? 4. Suivi et contrôle... »

« ... Notre plan de gestion vise clairement à améliorer les résultats suivants : Respect du budget. Augmentation du nombre d'individus protégés, des surfaces protégées. Diminutions des infractions aux règlements. Et en le lisant, l'on voit précisément comment nous comptons y arriver... »

« ... Dans notre cas, un vrai plan de gestion n'a de valeur que si nous fixons, même approximativement, même intuitivement une valorisation

de départ et d'arrivée, patrimoniale, pédagogique et scientifique aux espèces, habitats, surfaces, nombres et index de biodiversité, index de pollution air eau sol ... »

« ... Dans notre plan de gestion, la première page donne des chiffres et des dates planifiées pour nos objectifs, pour tous les habitats et espèces cibles, pour les niveaux de maintien de surface d'habitat, pour le maintien du nombre d'individus, pour la réduction d'espèces non désirées, pour la gestion des entrées d'eau, pour la diminution du nombre de dérangements des espèces cibles... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

Le plan de gestion est appliqué depuis longtemps dans les aires protégées. Il pourrait cependant être amélioré en suivant les critères de qualité d'un bon plan de gestion cités ci-dessus. Ceci pour en faire un outil de gestion, pour le transformer en tableau de bord trimestriel. Par exemple en ajoutant des indicateurs mesurables trimestriellement pour toutes les opérations du plan de gestion.

### *Le plan de gestion moderne*

Il comporte en général quatre parties pour planifier la gestion des quatre grandes missions :

1. Conservation et protection.
2. Recherche scientifique.
3. Sensibilisation et éducation.
4. Gestion administrative, humaine et financière.

Prenons comme exemple la mission de sensibilisation et d'éducation des populations. Dans cette partie, le plan de gestion répondra aux questions suivantes :

- Quelle proportion de votre budget total voulez-vous allouer à cette mission ?
- Vu vos moyens limités, qui devriez-vous sensibiliser en priorité ? Populations locales, visiteurs, scolaires, élus, entreprises ? Combien de personnes de chaque groupe avez-vous l'objectif de sensibiliser cette année ?

- Par quels canaux différents voulez-vous sensibiliser ces trois populations prioritaires ? Affichages, conférences, web, journaux, visites guidées ?
- Quels sont les trois messages principaux, écrits en une page et présentables en une heure, que vous voudriez que les personnes exposées retiennent et puissent transmettre ? Comment allez-vous tester que les messages sont bien passés ?
- Comment allez-vous répartir votre budget sensibilisation / éducation ? Par type de population sensibilisée ? Par canal et moyens d'éducation ?
- À quoi verrez-vous que votre budget a été dépensé efficacement ?
- Quels sont vos objectifs trimestriels en termes de :  
 Nombre de conférences et participations à ces conférences ?  
 Nombre d'affichages améliorés ?  
 Nombre de visites accompagnées ?  
 Pourcentage de visiteurs et participants satisfaits du point de vue éducation ?  
 Nombre de visiteurs du site web ?  
 Lectorat du journal de l'AP ?
- Quel est votre grand projet de sensibilisation cette année ? Quels doivent en être les résultats tangibles, vérifiables et quand ? Qui est le responsable principal de ces résultats dans votre équipe ?
- Comment ce budget éducation devrait-il vous aider en retour, par exemple, par le nombre de bénévoles et de mécènes ayant signé des promesses d'aides lors de ces conférences et visites accompagnées ?

*Un autre exemple, la partie gestion scientifique du plan de gestion*

Les questions auxquelles devraient répondre cette partie du plan de gestion sont classiques, notamment :

- Quelle partie de votre budget voulez-vous consacrer cette année à cette mission ?
- À quels journaux scientifiques soumettez-vous votre prochain article ? À quelle date cible ?

### *Le contrôle de gestion dans les AP*

La culture de l'évaluation se répand dans les organisations publiques. La contractualisation clarifie le contrat entre le politique, les tutelles et les responsables d'AP. L'espace dans lequel peut évoluer le responsable d'AP est défini par cette contractualisation argent public contre résultats.

Le contrôle de gestion des AP est devenu une nécessité, l'argent public étant plus rare et les élus plus surveillés. La comptabilité analytique facilite grandement ce contrôle de gestion.

Le plan de gestion concrétise, contractualise cet échange argent contre résultat. Mais pour devenir un instrument d'évaluation et de contrôle de gestion il doit respecter certaines règles comme par exemple celle de couvrir toutes les activités de l'organisme public, y compris les visiteurs, l'éducation...

Les plans de gestion modernes comportent, par exemple, l'évaluation des partenariats, l'évaluation des fréquentations et satisfaction des visiteurs, l'évaluation coût-bénéfice de chaque projet...

### *Les bénéfices sociaux et économiques des AP peuvent être intégrés aux résultats et au plan de gestion*

Certains résultats des AP doivent être valorisés auprès des apporteurs de moyens à travers le plan de gestion. Certaines AP valorisent ces services publics auprès de leurs apporteurs de fonds, jusqu'à 15 % de leur budget.

- Le rôle de lutte contre le chômage par la création d'emplois.
- L'utilisation de fournisseurs locaux et le label qu'ils reçoivent de l'AP.
- La promotion faite aux visiteurs de l'AP des autres visites à faire dans la région.
- L'exemplarité écologique des bâtiments, véhicules et gestion des déchets de l'AP.
- Le rôle thérapeutique, de santé publique, du contact avec la nature organisé par les AP pour les populations stressées.
- Le rôle de loisir éducatif.
- La gestion d'espèces bénéfiques aux populations et pratiques locales : plantes médicinales, espèces prédatrices des nuisibles, réserve de chasse...

- L'image « verte » apportée aux collectivités locales et aux élus en campagne.
- Les nuitées dans les hôtels proches de l'AP.
- L'attraction de populations par augmentation des évaluations « qualité de vie » de la commune, par création d'espaces verts.

*Comment certaines AP améliorent-elles le plan de gestion de base ?*

- En le débutant par une page décrivant la stratégie de l'AP, le plan de gestion ayant notamment pour objet d'appliquer une stratégie par des opérations coordonnées.
- En vérifiant que toutes les opérations aient bien des objectifs et des indicateurs mesurables régulièrement, des résultats attendus précis et vérifiables.
- En divisant les opérations en projets et processus, avec dépenses associées.
- En impliquant les populations locales dans l'élaboration des parties du plan qui les concernent.
- En ajoutant un schéma de cascade des objectifs et un calendrier avec les livrables trimestriels ou annuels des activités.
- En ajoutant une rubrique sur l'évaluation des risques à ne pas réaliser les promesses du plan.
- En ajoutant une rubrique sur les moyens que l'AP compte trouver elle-même et à quoi elle voudrait consacrer ces moyens complémentaires.
- En évaluant financièrement les bénéfices des retombées économiques et sociales de la présence de l'AP.

## 2. La méthode en général

---

N'oubliez pas de traduire « plan d'affaire » par « plan de gestion », « investisseur » par « apporteur de moyens »...

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Diviser les objectifs et les ressources en unités de temps et en spécifications de livrables, de résultats des activités.

*Pourquoi ?*

Pour fixer des objectifs et pour allouer les ressources.

*Les premiers bénéfices*

Assurer l'atteinte des objectifs sans devoir tout contrôler. Rentabiliser les ressources en les allouant aux objectifs les plus importants.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

La mauvaise volonté de certains collaborateurs à se voir juger sur des résultats.

*La première étape*

Procurez-vous un modèle de plan de gestion dans votre métier et répondez aux questions qu'il vous pose.



*La première question à vous poser*

Votre plan de gestion comporte-t-il des objectifs mesurables trimestriellement pour chacune de vos activités principales et pour chacun de vos responsables principaux ?

*Le premier résultat que vous allez améliorer*

Une meilleure confiance des investisseurs, des apporteurs de moyens et des employés.

## **2.2. Que dit cette méthode ? Le contrôle de gestion et l'évaluation**

Le plan de gestion, ou plan d'affaire... est un document indispensable, surtout pour les petites organisations, publiques ou privées.

C'est un véritable contrat entre des apporteurs de fonds et une équipe de gestionnaires chargée de dépenser cet argent. C'est une promesse de retour, de résultats. Le plan de gestion précise aux apporteurs de moyens comment leur argent sera dépensé et les risques que le retour ne se fasse pas, que les résultats ne soient pas atteints.

Il doit être précis mais court, pas plus de cinq pages pour les petites organisations, en dehors de celles qui ont des contraintes réglementaires et qui doivent suivre un cadre défini par l'administration. Il doit suivre un modèle de plan de gestion dans le métier, il doit répondre à des normes de présentation. Il doit donner des réponses aux questions les plus fréquentes des apporteurs des moyens.

C'est aussi un outil de communication : il doit vendre votre future gestion aux apporteurs, aux investisseurs internes ou externes à votre organisation.

Le plan de gestion est écrit par les futurs gestionnaires demandeurs de ressources. Il est adressé à tous les apporteurs potentiels de budgets, de moyens. Que ceux-ci soient internes à l'organisation, ce sont des plans de gestion internes, ou externes à l'organisation, ce sont des plans de gestion externes.

Une fois le contrat conclu entre apporteurs et gestionnaires, le plan sert à vérifier si les gestionnaires tiennent leurs promesses pendant trois ou cinq ans, avec évaluation trimestrielle ou semestrielle.

*Pourquoi utiliser un plan de gestion moderne ?*

1. Pour justifier et pour augmenter vos budgets.
2. Pour montrer à la hiérarchie ce que vous faites.
3. Pour communiquer et expliquer les objectifs.
4. Pour piloter votre organisation, en mesurant les déviations du plan.

### **2.3. Vos check-lists**

**Un plan d'affaire ou plan de gestion, doit répondre aux questions suivantes** pour convaincre les investisseurs internes, votre hiérarchie, ou les investisseurs externes, les apporteurs de moyens, à vous faire confiance pour dépenser leur argent.

1. Que nous demandez-vous comme ressources et que nous promettons-vous en retour ? Quand et comment nous rembourseriez-vous ?
2. Comment allez-vous produire ?
3. Comment allez-vous vendre ?
4. Quel est votre modèle d'affaire ? Qui allez-vous imiter ? Avec quelles différences ?
5. Qui sont vos concurrents ?
6. Sur quel marché, sur quels besoins allez-vous agir ?
7. Comment allez-vous dépenser l'argent que nous vous donnerions ?
8. Quels sont les risques, les probabilités que vous ne teniez pas les promesses de ce plan ?
9. Qui sont ou seront vos clients ?
10. Qui êtes-vous pour faire de telles promesses de résultats ? Qui vous aidera ?
11. Sur quel plan stratégique se base votre plan d'affaire ?
12. Combien avez-vous besoin de liquidités, mois par mois ?
13. Quel sera votre chiffre d'affaires, votre résultat dans un an, si nous vous donnons ce que vous nous demandez ? Dans le meilleur cas. Dans le plus mauvais cas.
14. Dans vos dépenses prévues, quelles sont les dépenses fixes et les dépenses variables ?

*Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?*

- Votre plan de gestion répond-il clairement aux questions auxquelles tout bon plan doit donner une réponse ?

- Votre plan de gestion comporte-t-il des objectifs mesurables trimestriellement pour chacune de vos activités principales et pour chacun de vos responsables principaux ?
- Les livrables des projets sont-ils bien décrits ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

- Le plan financier.
- Le plan de production.
- Le plan de vente.
- Le plan de gestion des ressources humaines.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

- Cascader les objectifs en sous-objectifs jusqu'à obtenir des cibles tangibles, vérifiables chaque trimestre, pour chacun.
- Fixer les chiffres cibles à 50 % de chances de les atteindre.
- Vérifier qu'il y a bien autant d'objectifs que de type de clients.
- Assurer chaque objectif par un projet qui vise à modifier son facteur clef de succès.
- Prioriser les objectifs, vous ne les atteindrez pas tous.
- Équilibrer les moyens en fonction du rapport coûts-bénéfices par objectif.
- Ajouter un plan financier et une structure des dépenses.
- Vérifier si le montant relatif des dépenses par activité est proportionnel aux enjeux de ces activités.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Vos responsables ne vous demandent plus de budgets, ils vous proposent leurs plans de gestion. Ils vous considèrent comme un investisseur interne.
- Assurer l'atteinte des objectifs sans devoir tout contrôler.
- Rentabiliser les ressources en les allouant aux objectifs les plus importants.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

- Devoir dire aux investisseurs quels sont les risques qu'ils prennent s'ils investissent dans votre plan.
- Devoir faire face à la mauvaise volonté de certains collaborateurs à se voir juger sur des résultats, à devoir suivre des plans.

### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Le plan stratégique. Le plan de gestion exécute la stratégie.

La gestion par objectifs. Le plan de gestion dit comment on va atteindre ces objectifs.

La gestion par les rentabilités. Le plan de gestion promet des résultats aux investisseurs internes ou externes à l'organisation, contre des moyens et des risques.

### **N'allez pas trop loin**

Tout ne peut pas être planifié, certaines choses restent imprévisibles. Prévoir à plus de quelques années est souvent inutile dans beaucoup de métiers.

## **La méthode 30**

### **Abandonner les activités les moins bénéfiques**

#### ***L'abandon de tâches***

##### **À utiliser**

- Quand vous manquez de moyens pour tout faire.
- Quand certaines de vos activités deviennent obsolètes, peu utiles à vos missions.
- Quand certaines de vos activités sont visiblement mieux faites par d'autres organisations.
- Quand certaines de vos activités deviennent déficitaires.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par abandon à votre AP ? Des exemples et cas vécus

« ... Nous n'avons rien à abandonner. Nous n'avons pas d'activités trop complexes, pas de tâches obsolètes, et tout ce que nous faisons est bénéfique pour la nature... »

« ... Nos règlements internes et externes étaient devenus trop complexes. Personne ne s'y retrouvait plus. Ni ceux chargés de les faire appliquer, ni ceux qui y étaient soumis. Désormais nous faisons une toilette annuelle et nous éliminons les 5 % de règles les moins utiles à la nature... »

« ... Nous avons calculé que nous avions 37 fournisseurs différents. Nous avons choisi les 10 qui ont accepté de réduire leurs prix et nous avons éliminé les autres... »

« ... Nous avons démarché trop de types de touristes. Nos frais de communication et d'accueil ont explosé. Nous nous sommes maintenant recentrés sur une seule cible de touristes bien particuliers... »

« ... Nous avons estimé que 10 % de nos tâches écologiques n'avaient pas ou plus de raisons d'être scientifiques par rapport à il y a cinq ans quand nous les avons initiées. Nous les avons éliminées sans remord... »

« ... Nous ne faisons plus de gestion touristique nous même. Nous sommes des naturalistes, pas des animateurs. Mais, pour garder ces revenus importants, nous avons sous-traité cette fonction à une agence touristique spécialisée en nature qui fait cela mieux que nous et moins cher... »

« ... Nous ne trouvions pas de budget pour financer la nouvelle technique d'inventaire automatique. Nous avons dû le trouver en éliminant l'aménagement de nouveaux postes d'observation. Entre les deux budgets, l'inventaire nous a paru un peu plus bénéfique à la nature que le poste d'observation, à coût égal... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Comment trouver de l'argent et du temps pour vos nouveaux projets ? En abandonnant les 5 % de tâches les moins utiles que vous faites actuellement dans votre AP.

*Pourquoi faites-vous des choses peu utiles à vos missions ?*

1. Parce qu'une organisation se construit au cas par cas, problème par problème et qu'une fois le problème résolu, la situation passée, certaines tâches restent par inertie, par passivité.
2. Parce que certaines tâches sont inventées pour justifier une dépense a posteriori, pour « faire tourner » une ressource fixe.
3. Parce que les techniques évoluent, certaines tâches deviennent obsolètes.
4. Parce que vous ne travaillez pas assez en réseau, en complémentarité.
5. Parce que, par ignorance ou mauvaise communication, vous réinventez la roue, vous faites les choses deux fois.

*Comment choisir les tâches à éliminer ?*

- Les tâches les moins bénéfiques pour la nature, par analyse coût - bénéfice comparée de chacune.
- Les tâches les plus obsolètes par rapport aux techniques actuelles.
- Les tâches régulièrement en retard, en défaut... qui, de ce fait, sont certainement moins bénéfiques que les autres.
- Les tâches que les autres AP ont abandonnées.
- Les tâches les plus éloignées de votre stratégie.
- Les tâches les plus éloignées de vos compétences.
- Les tâches dont le manque s'est fait le moins sentir après un arrêt temporaire, que cet arrêt soit par absence, par panne, par essai...

Comme toutes les petites organisations publiques et non commerciales, beaucoup d'AP font l'exercice chaque année de faire la liste des tâches qu'elles effectuent et d'en éliminer une partie. Ceci pour simplifier le travail, pour passer à une technique plus moderne, pour transférer des moyens là où ils seront encore plus bénéfiques à la nature.



## 2. La méthode en général

---

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Classer les activités par ordre de rentabilité pour l'organisation.

*Pourquoi ?*

Pour mieux répartir vos moyens.

*Le premier bénéfice*

La réduction de la charge de travail et la libération de temps pour les nouveaux projets.

*Le premier obstacle que vous devrez surmonter*

L'inertie à arrêter des activités, même les moins bénéfiques.

*La première chose à faire*

Classer vos activités par ordre de bénéfice pour chacun de vos clients dans un tableau de synthèse.

*La première question à vous poser*

Demander à vos employés quelles sont les tâches qu'ils réalisent actuellement et qu'ils pensent les moins utiles aux objectifs de votre organisation.

*Le premier indicateur que vous allez améliorer*

La réduction des dépenses peu bénéfiques.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par abandon ?**

Il y a trois raisons d'abandonner régulièrement des tâches dans les petites organisations publiques.

La première raison d'abandonner des tâches que vous réalisez actuellement est de pouvoir avancer. Pour lancer de nouveaux projets, de nouvelles activités, vous pouvez essayer d'obtenir de nouveaux moyens. Mais si vous n'y parvenez pas, vous devrez vous résoudre à arrêter d'anciennes activités pour libérer ces moyens.

Pour ceci, il faut que vos tâches restent assez facilement « abandonnables ». C'est pourquoi beaucoup d'organisations, avant de s'avancer dans un nouvel achat, dans un nouveau contrat, dans un nouvel engagement, dans un nouvel investissement... calculent toujours un « coût potentiel d'abandon » : si je devais arrêter ce contrat, cette activité, combien aurais-je perdu, combien devrais-je payer en coût de désistement ?

Méfiez-vous des engagements à long terme, le monde change de plus en plus vite. Les engagements peuvent être signés sur une base annuelle, non renouvelables tacitement, assortis de clauses d'impossibilité d'exécution, par exemple, par manque de moyens...

La seconde raison d'abandonner des tâches est la complexité. Les organisations croissent par couches successives et ajoutent historiquement de plus en plus de fonctions, de produits, de fournisseurs, de prospects, de règlements...

Ceci se fait discrètement, au cas par cas, sans que personne ne s'en rende vraiment compte et un jour tous se retrouvent devant un mammoth, une usine à gaz...

Les tableaux de bord modernes comportent donc un signal d'alarme : l'index de complexité des activités. Il mesure, sur une échelle de 1 à 10, la complexité des processus, des règlements... Le management se met alors à simplifier, à supprimer des procédures obsolètes ou dont personne ne sait plus pourquoi l'on fait cela. Un seul visage face au client, réorganisation des processus, suppression de produits, suppression de prospects, suppression du trop de fournisseurs...

La troisième raison d'abandonner des activités est la rentabilité. Classez toutes vos activités par ordre de rentabilité pour vos finances. Éliminez ou sous-traitez vos activités présentant les plus basses valeurs ajoutées.

Demandez-vous chaque année si vous n'avez pas trop de fournisseurs différents, si vous ne fabriquez pas trop de versions de vos produits, si vous ne prospectez pas trop de marchés différents.

1. Faites la liste de tous vos fournisseurs, produits, clients, processus, règlements...
2. Classez-les par ordre d'importance, de rentabilité, d'utilité pour vos objectifs...
3. Éliminez les 5 % en bas de classement.

### **2.3. Vos check-lists**

*Pourquoi utiliser cette méthode ?*

La gestion par abandon est une méthode pour classer les activités par ordre de rentabilité pour l'organisation. Pourquoi ? Pour assainir ses finances, pour éliminer des clients, des fournisseurs, des unités, des tâches, des canaux de distribution... parmi les moins bénéfiques à la mission de l'organisation.

*Quelles sont les questions que vous devriez vous poser ?*

- Quelles sont les tâches, les objets, les documents... que nous faisons depuis très longtemps ?
- Quelles sont les services, les caractéristiques produits... qui, s'ils disparaissaient, seraient les moins visibles pour le client ?
- Quelles sont nos activités qui ont le moins bon rapport coût-bénéfice ?
- Quels sont les biens, les références, les versions que nous vendons de moins en moins ?
- Quelle est notre activité la plus complexe, la plus souvent en retard, en défaut... ? Qu'est-ce que nous n'y avons pas simplifié depuis longtemps ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

1. La simplification des processus après évaluation par une échelle standard de mesure de complexité.
2. L'enquête client sur le réel besoin de chacune de toutes les caractéristiques, fonctions, versions de vos produits.
3. L'analyse des rentabilités par produit, par client, par fournisseur...

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Faire la liste de toutes les tâches et activités effectuées dans l'organisation l'année passée.
2. Les classer par ordre d'importance, de pertinence par rapport à vos compétences, à votre stratégie... les plus anciennes et les moins directement revendables à vos clients.
3. Éliminer les 5 % de tâches les moins bien classées. Les éliminer à l'essai et voyez ce qui se passe. Le client testé est-il vraiment mécontent ? Votre organisation se dérègle-t-elle soudain ?
4. Investir les gains ainsi réalisés en temps et argent dans une nouvelle activité.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Plus de moyens pour les activités nouvelles.
- Moins de complexité dans l'organisation.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

Le manque de motivation à changer et arrêter des activités, même les moins bénéfiques.

*Quels sont les résultats, les indicateurs qu'elle va améliorer ?*

- L'index de complexité de l'organisation.
- Le pourcentage de production par nouveaux processus.
- Les coûts d'abandon.

## **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par sous-traitance. Si vous ne voulez pas vraiment abandonner, sous-traitez.

La gestion par processus. Cette méthode est faite pour détecter les étapes « abandonnables » sans conséquences pour le client ou le profit.

## **N'allez pas trop loin**

Il ne faut pas être trop volatile. Certains employés ne le supportent pas et certains investisseurs non plus. Fermer un poste de travail à toujours des conséquences sociales et psychologiques dont il faut tenir compte. Dire à un client qu'il n'est pas rentable pour vous et que vous ne le servirez plus n'est jamais facile.



# **La méthode 31**

## **Structurer votre organisation pour plus d'efficacité**

### ***La structure de l'organisation et la description de poste***

#### **À utiliser**

- Quand vous ne parvenez pas à atteindre vos objectifs, malgré un travail bien fait.
- Quand il y a des conflits de territoire entre les personnes.
- Quand vos collaborateurs ne sont pas assez responsabilisés.





# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la gestion par structure à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Notre petite AP est structurée en six métiers et en six couches hiérarchiques. Nous ne voyons pas de raison de changer... »

« ... Nous avons supprimé une couche hiérarchique. Nous communiquons plus vite et mieux et notre efficacité n'a pas diminué... »

« ... J'ai réorganisé la structure par bénéficiaires : nos espèces et habitats prioritaires. Comme nous ne sommes pas nombreux, chaque personne fait partie de deux ou trois unités... »

« ... Nous avons maintenant des descriptions de poste que nous envient les autres AP. Elles sont responsabilisantes et motivantes. Elles sont suffisamment précises pour que le travail soit fait et suffisamment ouvertes pour que chaque personne puisse prendre des initiatives personnelles innovantes... »

« ... Chacune de nos descriptions de poste précise six objectifs annuels que le collaborateur a pleinement acceptés... »

« ... Il y a chez nous des équipes fixes mais surtout des « task forces » organisées temporairement pour résoudre un problème spécifique. Elles sont dissoutes dès l'objectif atteint... »

« ... Les compétences restent très importantes pour définir l'organigramme de l'AP. Nous pensons que, par exemple les spécialistes de la communication, ne peuvent faire que cela... »

« ... Nous avons adopté avec succès l'organisation matricielle. Chacun a deux patrons, un patron administratif et un patron scientifique par espèce, menace ou habitat... »

« ... Pour tester la bonne structuration de notre AP, j'ai demandé à des amis de se faire passer pour des usagers : touristes, chercheurs, mécènes, journalistes, fournisseurs... et de téléphoner à l'AP pour quelques demandes. J'ai vérifié comment leur demande était traitée, comment la secrétaire passait la demande à d'autres... »

« ... J'ai aplati notre structure pour la rendre plus réactive aux besoins de la nature et des visiteurs. Au lieu des cinq niveaux hiérarchiques

« sur le papier » qu'il y a entre le plus haut placé et le plus bas, il n'y en a plus que trois en pratique. C'est largement suffisant... »

« ... Trop de questions arrivent sur mon bureau alors qu'elles auraient très bien pu être résolues un niveau plus bas. Nous n'avons pas pu nous débarrasser de cette ancienne hiérarchie à multiples niveaux des organisations publiques... »

## **1.2. Que dit cette méthode ?**

De plus en plus d'aires protégées modifient leur structure en pratique pour mieux atteindre leurs objectifs, pour mieux motiver leurs collaborateurs. Souvent pour adopter une structure, un organigramme, des descriptions de postes par bénéficiaire : les espèces, les populations locales... ou par menace : les dérangements, les polluants, le manque de nourriture... ou encore par objectif : ceux des projets et des processus.

Avec ces nouvelles structures, un poste de travail couvre plusieurs responsabilités. L'objectif est de donner aux personnes des objectifs concrets, finis, complets, beaucoup plus motivants que des fonctions comme gardiennage ou communiquer.

### *Aplatir l'organisation pour plus de réactivité*

La règle d'efficacité de structure dans les petites organisations publiques est simple : pas plus de deux niveaux hiérarchiques entre des personnes devant travailler ensemble, devant interagir. Pas plus de deux niveaux hiérarchiques entre la demande d'un usager et la personne qui prend la décision.

La plupart des AP appliquent cette règle d'efficacité en pratique même si en théorie, elles gardent sur papier les niveaux hiérarchiques de l'administration publique pour faire bonne figure.

### *Utiliser une structure matricielle pour atteindre plus certainement vos objectifs*

Ajoutez à l'organisation verticale, par métier, par compétence... une organisation horizontale par projet, par processus, par objectif ou encore par bénéficiaire.

Chaque membre de l'équipe remplit deux fonctions : une fonction de compétence et une fonction de projet ou de processus. L'avantage est évident. La personne travaillant en structure matricielle participe plus au travail d'équipe, participe plus à l'atteinte des objectifs communs.

*Rendre vos descriptions de poste plus motivantes,  
plus responsabilisantes, plus mesurables*

Si vos descriptions de poste comportent des objectifs clairs et mesurables à atteindre par l'occupant du poste, des comportements de références avec lesquels se comparer, des processus à respecter, des moyens délégués... l'agent pourra plus facilement s'autogérer, il aura moins besoin de supervision, il sera plus motivé. Et l'entretien semestriel ou annuel d'évaluation sera beaucoup moins émotionnel.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Notre division du travail favorise-t-elle le souci du personnel pour les bénéficiaires : espèces, visiteurs... ?
- Notre division du travail favorise-t-elle l'orientation du personnel vers les objectifs des projets et des processus ?

## 2. La méthode en général

---

Pour ceux-qui veulent aller plus loin. Pour mieux comprendre cette section, n'oubliez pas de traduire par exemple, « client » par bénéficiaire, visiteur, apporteur de moyens, la nature...

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Diviser le travail et allouer les ressources pour mettre le client, la nature, au centre de la structure.

*Pourquoi ?*

Pour déléguer et pour motiver.

*Le bénéfice principal*

Des clients plus satisfaits de la réponse à leurs demandes.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

Une structure rigide par métier et pas par client ni par objectif.

*La première étape à réaliser*

Tester votre structure par de faux clients pour savoir si elle répond bien et vite à toutes les demandes possibles du client.

*La première question à vous poser*

La structure actuelle provoque-t-elle trop souvent des conflits ou des failles de responsabilité ?

*Les premiers résultats que vous allez améliorer*

Les coûts de supervision et d'administration en diminution.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par la division du travail ?**

C'est une méthode pour aider les organisations publiques à diviser le travail et allouer les ressources. Pourquoi ? Pour déléguer le travail et mieux motiver les employés. Pour centrer l'organisation sur ses clients. Pour faire faire sans trop de bureaucratie ni de contrôle.

Dans une organisation, il faut diviser et répartir le travail pour qu'il soit bien fait, pour qu'il soit délégable et contrôlable. L'organisation est donc divisée en unités : postes de travail, départements, unités...

La structure choisie n'est qu'un outil pour atteindre les objectifs. Il n'y a donc pas de drame à restructurer régulièrement en fonction des changements de l'environnement. En général, les structures orientées vers l'extérieur de l'organisation, centrées sur les clients ou sur les objectifs sont plus efficaces que les structures centrées sur les compétences et sur les opérations.

Mais pensez malgré tout que certaines nouvelles structures des petites organisations publiques cassent les barrières entre les silos par métier et aplatissent les anciennes structures en supprimant des couches hiérarchiques, surtout celles du milieu, les cadres moyens. Tout cela pour être plus efficaces.

*Cette division du travail, cette structure peut se faire selon*

1. Les compétences et fonctions : département informatique, communication...
2. Les produits : responsabilité d'un troupeau, du matériel agricole...
3. Les clients : l'espèce végétale X, l'espèce animale Y...
4. La proximité : département par régions, par pays...
5. Les objectifs : départements par projet et par processus...

Ces divisions sont ensuite coordonnées :

1. Par des reporting, des liens stables imposés, hiérarchiques, uniques ou doubles : un patron hiérarchique et un patron fonctionnel.
2. Par des liens temporaires d'intérêts, d'objectifs communs : réseaux, task forces, cellules de crise, projets...

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Est-ce que j'ai divisé le travail en fonction du client, ou en fonction des compétences que nous possédons ?
- Ma répartition du travail en interne, ma structure laisse-t-elle des failles, des zones de non responsabilité ? Génère-t-elle des conflits de responsabilité ?
- Ma division du travail crée-t-elle des unités qui font des produits complets, valorisables, commercialisables ? Des postes de travail responsabilisants et motivants ?
- Une demande, un besoin de vos clients, peut-il tomber dans une faille de notre organisation, personne ne se sentant responsable ?
- Quelles sont les autres divisions du travail possibles, plus adaptées aux clients, que celle que j'utilise actuellement ?
- Si un client nous contacte avec une même demande, la réponse de notre organisation est-elle toujours la même, quelque soit la personne qui y répond ? Cette réponse est-elle produite sans passages inutiles par des personnes non concernées ?
- Notre structure est-elle suffisamment plate et réactive pour répondre au critère de qualité suivant : toute réponse à une demande du client, quelque soit son point d'entrée ne doit pas passer par plus de deux niveaux ou unités ?
- Combien de problèmes arrivent sur mon bureau, qui auraient pu être résolus à un niveau hiérarchique plus bas ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

- La description de poste.
- L'organigramme hiérarchique.
- La cascade des objectifs par unité.
- Les centres de responsabilité.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Dessiner la structure, l'organigramme de votre organisation de 4 manières différentes : orientée-mission, orientée-compétence, orientée-client et orientée projet/processus, avec le nom des responsables et des unités matricielles.
2. Opter pour l'organisation qui vous semble devoir apporter le plus de satisfaction aux clients, à la conservation de la nature.
3. Vérifier que chaque unité de travail offre bien la possibilité de faire chacune un travail, un objet complet, valorisable, vendable en interne ou en externe : l'application d'un plan de gestion sur un site par exemple.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

- Des employés plus motivés.
- Une réponse plus rapide aux demandes de vos clients. Une réponse plus efficace à la gestion des espaces naturels.

*Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?*

Les collaborateurs se sentent souvent mieux avec comme mission d'exercer simplement leur compétence, leur métier, plutôt qu'avec comme mission la satisfaction d'un client, la résolution d'un problème multifactoriel... D'autant plus qu'ils ont souvent reçu une formation uniquement métier et pas gestion de projet, coordination d'équipe, communication et travail en réseaux...

Une solution ? Rédiger des descriptions de poste mixte avec une partie métier et une partie client, missions ou application d'opérations du plan de gestion.

*Quels sont les résultats, les indicateurs qu'elle va améliorer ?*

- Les coûts de supervision et d'administration.
- Les indicateurs de productivité.
- Les temps de réponse aux clients.
- Les déviations des processus.

## **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

Le plan stratégique. La restructuration de l'organisation est souvent réalisée pour faciliter le plan stratégique.

La gestion par processus. La restructuration transforme souvent une organisation par métier en une organisation par processus.

## **N'allez pas trop loin**

Les organisations fonctionnent de moins en moins en structure rigide mais plutôt en réseau d'influence, d'objectif. Dans les structures modernes, il n'est plus interdit qu'un employé contacte le chef de son chef sans passer par celui-ci, si c'est pour la bonne cause, si cela permet de mieux atteindre les objectifs.

Ceci est passible d'un avertissement dans la fonction publique territoriale. Mais, même dans celles-ci, on peut parler d'assouplissement dans les règles hiérarchiques, et d'une plus grande participation de tous les niveaux à l'organisation de la structure et à la programmation de la gestion.



# **La méthode 32**

## **Mesurer et améliorer vos ratios financiers**

### ***La gestion des équilibres financiers***

#### **À utiliser**

- Quand vous devez décider où investir.
- Quand vos ratios financiers sortent des normes admises dans votre secteur.
- Quand vous dépensez plus pour vos missions moins importantes que pour vos missions importantes.



## 1. La méthode adaptée aux AP

---

### 1.1. Comment appliquer la gestion par équilibres financiers aux AP. Des exemples et des cas vécus

« ... C'est peut-être choquant mais nous cherchons à faire du profit financier. Je m'explique. Nous nous sommes mieux organisés, nous avons réduit les coûts inutiles de certaines activités pour dégager un « profit » par rapport au budget alloué. Ce « profit » nous a permis de financer un projet supplémentaire, non planifié au départ, de protection de la nature... »

« ... Nous avons atteint 30 % d'auto-financement par nos revenus propres comparés aux revenus publics de base... »

« ... Il existe maintenant des techniques environnementales pour calculer le coût de la non protection de la nature. Nous avons valorisé en euros les bénéfices pour le patrimoine naturel que nous avons obtenus avec notre budget, grâce à nos activités. Nous en avons conclu que nous sommes rentables pour le contribuable qui nous confie son argent pour l'avenir de ses enfants... »

« ... Nous avons comparé notre budget par hectare protégé avec les AP voisines. Je ne m'explique pas certaines différences... »

... En tant qu'autorité publique, nous avons un budget limité à consacrer à la protection de l'environnement. Nous devons décider de sa meilleure utilisation. Protéger plus de territoire ? Donner une prime à l'isolation des bâtiments ? Soutenir une recherche écologique... ? Le Directeur de la réserve naturelle nous a convaincu par quelques ratios financiers que c'est lui et son équipe qui donneraient la meilleure rentabilité environnementale à ce budget... »

« Si une AP a 95 % de coûts fixes et des activités variant de 30 % selon les saisons, elle est mal gérée. »

« ... Chaque fois que nous recevons un nouvel apport de moyens, nous recontactons l'apporteur en lui prouvant financièrement que s'il nous donnait juste un peu plus, nous pourrions lui redonner beaucoup plus. Nous réussissons une fois sur deux. Cela vaut la peine... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Les aires protégées ont une organisation financière simple. Seuls quelques équilibres financiers doivent y être suivis.

Elles doivent convaincre les représentants des contribuables et les apporteurs de fond de leur utilité et elles le feront mieux si elles traduisent leurs résultats en termes financiers.

La rentabilité est un mot qui ne s'utilise pas dans les AP. Pourtant des articles récents d'autorités environnementales ont chiffré le coût de la non protection de la nature dans le but de plaider pour une augmentation des budgets environnementaux. Vous trouverez ces articles en recherchant « économie environnementale » dans vos moteurs de recherche spécialisés en écologie ou en recherche d'article scientifiques comme Google Scholar.

Certains responsables calculent le « coût-bénéfice » des actions vertes. Si la perte d'un arbre coûte 100 euros aux générations futures, il est raisonnable d'investir maintenant 50 euros pour sa protection. Nous utiliserons donc sans culpabilité les mots « rentabilité », « profitabilité » dans le sens environnemental le plus large et le plus noble de ces termes.

L'économie libérale ne peut pas s'appliquer aux AP, le financement ne peut pas en être que privé, bien que certaines réserves naturelles privées et de chasse soient reconnues comme forts bénéfiques à la nature. Un financement purement public n'est sans doute pas souhaitable non plus, les moyens y étant trop faibles pour les formidables défis écologiques qui s'annoncent.

Une économie mixte des AP se profile, comme dans les hôpitaux et les musées avant elles, où public et privé se répartissent les efforts.

Le financement public doit rester important notamment pour protéger les plus faibles, par exemple

- La recherche fondamentale.
- Les activités à retour très aléatoire ou à très long terme.
- Les espèces peu populaires, peu attractives pour le public ou les chercheurs.
- Les publics défavorisés.
- Les générations futures qui ne peuvent pas encore s'exprimer.
- Les salaires des postes les plus à risque de pression locales hostiles à l'AP.

Mais si un mécène est prêt à donner des moyens pour la nature, si la vente d'un beau livre de photos peut aider au financement d'un projet

de protection, il serait regrettable de refuser ces financements privés ou commerciaux pour des raisons idéologiques.

### *Un exemple de retour valorisable financièrement, parmi d'autres*

Les responsables d'AP oublient quelquefois, quand ils défendent leurs budgets devant les apporteurs de ressources, de mentionner une rentabilité, un retour pour la collectivité : l'image, la mise en valeur du service rendu. Les experts en valorisation estiment qu'une AP peut retourner à une collectivité locale qui la supporte jusqu'à 10 % des budgets qu'elle lui coûte par l'image verte, par le tourisme, les nuitées... Sans aires protégées bien entretenues, sans nature, les citoyens ne pourraient se détendre et leur rentabilité en entreprise, voire leur santé serait altérée. La nature contribue donc au bien-être collectif et à la rentabilité de la société.

### *La complicité privé-public ou l'effet Robin des Bois*

Pour faire l'économie du conflit privé-public, de l'opposition scientifiques-commercial, certaines AP sont clairement divisées en une gestion touristique, commerciale et une gestion conservation, scientifique. La partie commerciale prenant l'argent aux publics favorisés pour financer la partie scientifique, défavorisée financièrement. Ainsi certaines AP vendent fort cher des tours de calèche aux publics aisés pour se permettre d'offrir la gratuité des visites guidées aux publics défavorisés.

### *Les ratios financiers qui peuvent être utilisés par les AP*

Le taux d'autofinancement : partie du budget obtenue pro-activement, par efforts propres.

Le taux de frais fixes : partie des dépenses qui ne varient pas selon les niveaux d'activités, les saisons, les résultats...

Les retours sur investissement : dépenses totales de l'AP par rapport aux coûts de non-protection évaluées selon les critères des publications récentes en sciences environnementales

Les retours économiques et sociaux : emplois créés, exploitation des ressources naturelles.

Les taux d'intégration aux réseaux : partie des dépenses effectuées pour des activités cofinancées avec d'autres AP ou organismes environnementaux

L'équilibre des dépenses entre les trois missions principales : pourcentage des dépenses consacrées à la protection, par rapport à l'éducation et à la recherche.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- D'après vous, quel est le financement idéal de votre AP ? De combien d'euros estimez-vous manquer pour faire votre travail au mieux ?
- Quels serait d'après vous le bon équilibre entre vos sources de financements ?
  - L'état pour les subsides garantis.
  - Les collectivités locales pour les subsides garantis.
  - Les agences publiques pour les fonds sur demande et dossier évalué.
  - Les entreprises privées pour le mécénat et le parrainage.
  - Les personnes privées pour les dons, legs et travail non rémunéré.
  - La vente de biens et services : éducation, conseils, entrées, livres, visites guidées, restauration.
- Que faire payer aux visiteurs ?
  - Rien ? Ils ont déjà payé en tant que contribuable.
  - Les coûts occasionnés par leur passage ? Déchets, entretien des chemins, commentaires...
  - Le plus possible ? Pour financer les recherches et la protection.
- Qui faire payer ?
  - Tous ?
  - Pas les jeunes et les défavorisés ?
  - Pas les scientifiques ?
  - Pas les locaux ?

## 2. La méthode en général

---

Comme toutes les secondes sections de chaque chapitre, elle s'adresse aux responsables d'AP qui veulent aller plus loin en gestion et mieux connaître cette méthode. Même si beaucoup de recommandations ne sont pas immédiatement adaptables au métier de responsable d'AP, certaines pourraient vous donner des idées d'adaptation, si vous n'oubliez pas de traduire, par exemple, « bénéfice » par « bénéfice pour la nature ».

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode*

Pour comprendre et pour rentabiliser votre organisation.

*Pourquoi ?*

L'argent est le nerf de la guerre.

*Le bénéfice ?*

Des décisions plus informées, plus rationnelles, plus rentables.

*L'obstacle ?*

Devoir tout traduire en argent.

## **2.2. Que dit cette méthode. La gestion par les équilibres financiers ?**

La transformation en argent de toutes les choses de l'organisation permet de comparer et d'améliorer plus facilement ces choses. Les ratios financiers aident les responsables à mieux comprendre comment et pourquoi les choses se passent telles qu'elles se passent et à prendre de meilleures décisions. Un exemple. Comparer la valeur ajoutée du travail fait par les employés ou par les sous-traitants aide à choisir qui doit faire quoi dans votre organisation.

Comme une voiture a besoin de carburant, une organisation, petite ou grande, publique ou privée, a besoin d'argent, de moyens pour fonctionner.

Elle obtient cet argent, ces moyens :

1. Des actionnaires qui veulent s'enrichir.
2. Des propriétaires qui veulent en vivre.
3. Des banques qui veulent obtenir des intérêts.
4. Du soutien du public qui veut obtenir des emplois et des taxes ou des services à la population dans le cas des organisations publiques.
5. Des futurs clients ou fournisseurs ou alliés qui veulent obtenir à l'avenir des produits, des commandes...

Ce capital, ces moyens confiés à l'organisation peuvent être de l'argent ou des équivalents à de l'argent.

6. Du temps.
7. Du matériel.
8. Un territoire.
9. Un patrimoine.
10. Une population.
11. Un droit, une autorité, un pouvoir délégué.

L'organisation privée ou publique redonne ces moyens aux investisseurs sous forme de dividendes, d'intérêts bancaires, de taxes, de services gratuits, d'obligations futures... en gardant un peu d'argent pour elle, pour augmenter sa propre valeur, ses réserves de sécurité.

Les investisseurs ont le choix entre une multitude d'organisations où investir pour obtenir ce qu'ils veulent. Ils calculent donc la rentabilité, le retour, le service... qu'ils obtiendront, comparé au risque que l'organisation ne tienne pas ses promesses. L'organisation se présente donc aux investisseurs sous forme d'une rentabilité à risque, d'une promesse de résultat. Le retour sur investissement est donc simple à calculer, le risque étant souvent évaluable par analyse du passé.



### 2.3. Vos check-lists

*Quelques règles de bonne gestion financière d'une petite organisation publique ou privée*

1. Maîtrisez les dépenses pour protéger les profits, les bénéfices. Ne rendez pas vos dépenses plus rigides, plus fixes que vos revenus ne sont variables. Augmentez la flexibilité de vos contrats de travail, d'achats...

Les ratios et indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux de flexibilité de chaque dépense.
- Durée des contrats traduite en obligations financières futures.
- Coûts et pénalités d'abandon d'activité, de personne.
- Coûts par la sous-production par rapport à la capacité.
- Coûts par non production par rapport aux commandes du client : coûts de l'impossibilité de produire, coûts d'engagement de temporaires.
- Pourcentages de la masse salariale payée en variable.
- Taux de frais fixes.
- Proportion de vos employés ne pouvant occuper qu'un seul poste de travail.
- Proportion des salaires payés à des travailleurs ayant un contrat de moins de un an.

*Votre structure des dépenses doit être semblable à celle des organisations semblables à la vôtre et aux normes de votre métier*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Par rapport aux dépenses totales, pourcentages en dépenses de personnel, en informatique, en recherche, en marketing...
- Taux de sous-traitance du produit vendu : partie des coûts de production sous-traités.
- Proportion des coûts des produits achetés par rapport aux coûts totaux de production.

*Maintenez vos taxes au niveau que vous avez choisi.*

*Les techniques fiscales légales vous le permettent, mais restez éthique et solidaire de la communauté qui vous soutient.*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Pourcentages de taxes réellement payées par rapport aux taxes théoriquement dues.
- Pourcentages des bénéfices redistribués à la communauté en dehors des taxes obligatoires : mécénat, dépassement des normes environnementales, avantages extra-légaux aux employés...

*Augmentez vos liquidités au niveau cible et travaillez les placements de vos liquidités pour en faire une source de revenus significative*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux de liquidité actuel par rapport à l'idéal du métier.
- Revenus de placements à la journée, à la semaine...
- Pertes estimées par des liquidités non placées plus d'une journée.

*Ne jouez pas les banquiers de vos clients.*

Augmentez un peu vos prix pour couvrir le risque de paiement tardif, offrez une réduction à ceux qui payent à temps. Payez vos fournisseurs systématiquement plus tard que vos clients ne vous payent.

Les ratios et indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Gains ou pertes réalisés par différence de jours de paiement fournisseurs / clients.

*Fixez-vous un objectif strict de taux d'épargne, de mise en réserve, de non dépense de vos revenus.*

Augmentez vos réserves jusqu'à un montant stratégique recommandé dans votre métier, jusqu'à un montant nécessaire pour l'achat de concurrents...

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux d'épargne.

- Niveau idéal, stratégique des réserves et provisions, en argent et en jours.

*Fixez-vous un objectif strict, un maximum de dépenses en paiement d'intérêts de dette, basé sur les normes de votre métier*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux d'endettement idéal dans notre situation.
- Déviance par rapport à l'objectif de montant d'intérêt idéal de remboursement de la dette.

*Classez vos dépenses en trois catégories*

Dépenses indispensables à la survie, dépenses pour la croissance, et dépenses pour le risque, pour les essais, pour les projets.

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Déviance par rapport à l'objectif, par exemple 60 / 30 / 10, de ces trois catégories de dépenses.

*Augmentez constamment vos gains par automatisation, délocalisation et sous-traitance*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux d'automatisation du produit vendu : partie de la valeur du produit créée sans interventions humaines directes.
- Taux de sous-traitance du produit vendu : partie des coûts de production sous-traités.

*Augmentez vos moyens et revenus sans beaucoup plus de dépenses*

Diversifiez vos clients pour limiter vos risques : catégories de clients, pays diversifiés et produits pour clients différents.

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Revenus par catégories de clients.

### *Obtenez des revenus de tous commerces possibles*

Vente de votre production ou de celle des autres, revente à valeur ajoutée, revenus de simple négoce, revenus de placements, revenus par alliances.

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Revenus par catégories de commerce.

### *Obtenez des revenus de toutes vos compétences*

De tous vos avoirs sous-utilisés temporairement : vente à l'extérieur des services de votre département informatique, location de vos machines, location de personnel et locaux sous-occupés temporairement, vente à l'extérieur de vos formations...

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Revenus par type de compétence revendue.

### *Obtenez de l'argent à bas prix*

Subsides et aides publiques, prêts des clients et fournisseurs, apports obligés d'actionnaires captifs...

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Gains du coût de l'argent par sources alternatives.

### *Réduire les coûts des affaires refusées*

Par manque temporaire de capacités de production.

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Pertes par incapacité à produire ou livrer des commandes.
- Pertes par retard à produire ou livrer des commandes.

*Payez vos managers pour leur retour sur capital confié*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valeur économique ajoutée par manager.

*Localisez exactement d'où vous viennent vos profits*

Et changer l'allocation de vos ressources en fonction.

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Bénéfices par employé, par surface, par 1 000 euros investis.
- Bénéfices par type de commerce : négoce, revente, vente à valeur ajoutée, vente de production propre...
- Bénéfices par type de compétence vendue : produits, services d'employés...
- Bénéfices par catégorie de clients.
- Bénéfices par produit.
- Bénéfices par canal de distribution.
- Bénéfices par alliance.

*Augmentez progressivement la valeur de vos avoirs,  
la valeur de votre organisation*

Procédurisez, programmez, digitalisez progressivement le travail

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Rentabilité des employés, rendement de la main d'œuvre : valeur ajoutée / nombres d'heures de travail.

*Capter, encodez systématiquement, collectivisez les savoirs  
de votre organisation*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux d'utilisation et volumes des bases de données, documents et savoir de l'entreprise.

*Rendez vos clients captifs par les moyens classiques*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valorisation financière de la clientèle.
- Valeurs financières futures des CA réalisables par effet de captivité sur les clients.

*Signez les contrats avantageux pour le plus long terme possible*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valorisations financières des garanties d'approvisionnement à prix connus et stables.

*Rendez captifs les employés clef, par des conditions supérieures au marché*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valorisations financières des garanties de collaboration des employés clef.

*Créez une marque par les techniques des professionnels du marketing*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valorisation financière de la marque.

*Mesurez la capacité maximale, optimale et minimale de production et de vente de votre organisation*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valeur de revente des produits d'une journée de production de l'organisation tournant à capacité maximale.
- Taux de solvabilité.

*Augmentez vos parts de marché jusqu'à la taille critique dans votre secteur*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valorisation financière d'une position sur un marché.

*Maîtrisez le passif de votre organisation pour en augmenter la valeur*

Reportez le plus possible vos éléments de passif, dettes et immobilisations, sur vos fournisseurs, clients, sous-traitants et alliés.

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Partie propre de votre passif.
- Pourcent de votre dette et immobilisations, portées, garanties, cautionnées, par vos clients et fournisseurs.

*Réduisez en priorité vos endettements s'ils sont au dessus de vos objectifs*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux d'endettement.
- Capacité d'endettement de l'organisation.
- Déviance par rapport à votre niveau cible d'endettement.
- Valeurs financière négative des engagements et obligations futurs de l'organisation, hors dettes financière.

*Réduisez vos stocks au minimum*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Valorisation des stocks.
- Délais de livraison aux clients.

*Couvrez tous les risques par des provisions, des contrats ou des procédures internes*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Liste des risques et taux de couvertures par contrat, provision ou procédure.

*Réduisez le fond de roulement, réduisez le décalage entre les mouvements de biens et les mouvements financiers*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Taux de fonds de roulement.
- Index d'écarts.

*Réduisez l'obsolescence de vos techniques et de vos outils*

Les ratios et les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle :

- Coûts de mise à niveau, par technologie.

*Comment faire en pratique ?*

1. Choisissez les quelques règles qui vous semblent adaptables à votre type d'organisation dans la liste ci-dessus, celles que vous désiriez voir appliquer dans votre organisation.
2. Mesurez les indicateurs de suivi et d'alerte de cette règle et comparez-les à votre historique, à des organisations comparables, aux bonnes pratiques de votre métier.
3. S'ils sont dans le rouge, appliquez la règle.

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Quels chiffres et ratios financiers de votre organisation montreriez-vous à un investisseur, à un apporteur de moyens... pour le convaincre que son argent, que ses moyens confiés auront une bonne rentabilité par rapport au risque pris ?
- Si vous ne receviez plus aucun moyen externe, combien de mois pourriez-vous encore fonctionner, au régime actuel, et au régime minimal ?
- Comment se compare votre taux d'endettement ou d'auto financement par rapport à vos semblables ?



### **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion de la productivité. La rentabilité est la productivité de l'argent. La gestion par les coûts. Réduire les coûts à qualité égale augmente les rentabilités.

### **N'allez pas trop loin**

Certaines choses valables de l'organisation sont difficilement convertibles en argent et donc sous évaluées ou ignorées.



# **La méthode 33**

## **Assurer l'atteinte de ses objectifs**

### ***Les tableaux de bord et le contrôle de gestion***

#### **À utiliser**

- Quand vous avez trop de contrôles et de corrections de travaux à effectuer.
- Quand vous ne parvenez pas à atteindre vos objectifs à temps.
- Quand vos collaborateurs sont démotivés.
- Quand vous êtes débordé et que vous voulez simplifier votre gestion.



# 1. La méthode adaptée aux AP

---

## 1.1. Comment appliquer la méthode des tableaux de bord à votre AP ? Des exemples et des cas vécus

« ... Ce que je n'aime pas dans les tableaux de bord, c'est ce côté cockpit d'avion, cette omniprésence sous nos yeux de nos résultats. C'est culpabilisant. La nature n'est pas en danger au point de devoir nous stresser... »

« ... Un tableau de bord classique peut être mis en place dans une AP. Elle n'est pas une organisation publique si différente, si exceptionnelle qu'elles doivent s'inventer une gestion spéciale... »

« ... Notre tableau de bord nous permet de suivre l'évolution trimestrielle de la chaîne de causes à effets qui mène à l'augmentation du nombre des individus conservés et des surfaces protégées que nous gérons. Il nous permet de suivre les facteurs qui mènent à l'augmentation des signes de santé des individus, aux nombres de naissances et de taux de survie. Il nous permet de suivre les facteurs qui mènent à l'augmentation de la surface d'habitats favorables, qui mènent à la diminution des visites humaines non désirées et perturbatrices... »

« ... Mon tableau de bord est mon outil de communication. Je l'utilise comme outil de motivation de mon équipe, comme outil de conviction des apporteurs de fonds et journalistes, pour leur montrer que nous gérons bien, que leurs moyens sont en de bonnes mains... »

« ... Nous avons choisi les indicateurs pertinents à notre AP dans une collection d'indicateurs pour AP. Nous pensons avoir trouvé un équilibre entre indicateurs scientifiques, indicateurs éducationnels, indicateurs financiers, indicateurs de qualité et indicateurs de projets... »

« ... Ce que nous aimons dans les tableaux de bord, c'est la synthèse des nombreuses informations, sous forme de réponses aux douze questions qui nous préoccupent le plus... »

« ... Construire un tableau de bord, c'est construire une équipe. La première étape est de choisir ensemble et de tous "signer" les six facteurs clés de succès de cette AP pour cette année... »

« ... Notre local comporte deux parties séparées. Un endroit pour les collaborateurs et un endroit pour les visiteurs. Les murs du local interne affichent en grand et en graphique les activités et les résultats de nos projets ainsi que le tableau de bord de l'AP : graphiques, lampes rouges, oranges ou vertes à côté de chacun des 24 indicateurs de performances environnementales et économiques de l'AP... »

## 1.2. Que dit cette méthode ?

Les AP, comme beaucoup de petites organisations scientifiques, peuvent afficher dans la salle de réunion d'équipe, des graphiques pour suivre leurs activités, pour suivre leurs projets et pour illustrer leurs résultats. De plus en plus d'AP utilisent de vrais tableaux de bord d'indicateurs de performances écologiques, environnementales.

Il existe des modèles de tableaux de bord pour aires naturelles protégées, avec une collection d'indicateurs environnementaux et de bonne gestion. Il suffit de les adapter à votre situation en éliminant certains des indicateurs qui vous sembleraient difficiles à mesurer, ou inadaptés dans votre cas.

*Peut-on lire votre tableau de bord en passant d'un indicateur à l'autre, de la constatation à l'action, de l'activité au résultat ?*

Voici la suite des six tableaux de bord réalisés par une AP

### 1. Où en sommes-nous actuellement ?

État de conservation actuel

État des espèces et des menaces

Vulnérabilité

### 2. A quoi veut-on aboutir dans ?

Résultats que l'on compte obtenir

### 3. Quels sont les moyens dont nous avons besoin pour cela ?

Argent

Personnel

Autorisations

4. Comment peut-on s'y prendre ?

Processus 1.

Processus 2.

Processus 3.

5. Quel est le degré actuel de réalisation des plans ?

6. Quels sont les effets des réalisations sur les objectifs ?

*Comment tester vos tableaux de bord ?*

A. Suivent-ils bien chacun de vos types de bénéficiaires, de publics et de parties prenantes ?

Vérifiez si vous mesurez bien au moins un indicateur pour

1. Les bénéficiaires : la nature :

- Les espèces cibles.
- Les habitats cibles.
- Les substrats cibles : air, eaux, sols.

2. Les parties prenantes : les apporteurs de moyens :

- Public : État, communautés territoriales, organismes internationaux.
- Privés : bénévoles, mécènes privés, mécènes d'entreprise.

3. Les publics : les visiteurs, les utilisateurs, les populations locales :

- Scientifiques.
- Touristiques.

B. Votre ensemble d'indicateurs est-il équilibré ?

1. Entre les indicateurs à court-terme et les indicateurs à long-terme.

2. Entre vos différentes fonctions et missions.

3. Entre les indicateurs administratifs et les indicateurs scientifiques.

4. Entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers.

C. Vos tableaux de bord sont-ils motivants ?

Intuitivement, ressentez-vous que les objectifs, les chiffres cibles des indicateurs sont atteignables avec 50 % de probabilité ? Si vous estimez que vous avez 90 % de chance de les atteindre, ce n'est pas assez ambitieux. Si vous estimez que vous avez seulement 10 % de chance, c'est irréaliste.

*Toutes vos activités sont-elles suivies par vos tableaux de bord ?*

Le nombre d'indicateurs par activité doit être proportionnel à l'importance de cette activité.

Votre choix d'indicateurs, de données et d'informations, vous aide-t-il à diriger, à suivre les opérations suivantes :

1. Conserver la composition, la structure, la fonction et le potentiel évolutif de la biodiversité.
2. Contribuer aux stratégies régionales de conservation (cœur de réserve, zones tampons, corridors, étapes-relais pour les espèces migratrices, etc.).
3. Préserver la biodiversité du paysage ou de l'habitat, des espèces et des écosystèmes associés.
4. Être suffisamment grandes pour garantir l'intégrité et le maintien à long terme des cibles de conservation spécifiées, ou pouvoir être étendues pour y arriver.
5. Opérer avec l'assistance d'un plan de gestion et d'un programme de suivi et d'évaluation.
6. Posséder un système de gouvernance clair et équitable.
7. Préserver les caractéristiques significatives du paysage, sa géomorphologie et sa géologie.
8. Fournir des services écosystémiques régulateurs, y compris l'effet tampon contre les impacts des changements climatiques.
9. Conserver les zones naturelles et scéniques d'importance nationale et internationale à des fins culturelles, spirituelles et scientifiques.
10. Distribuer aux communautés locales et résidentes des bénéfices en accord avec les autres objectifs de la gestion.
11. Offrir des avantages récréatifs dans le respect des objectifs de la gestion.
12. Faciliter les activités de recherche scientifique, et un suivi écologique lié et cohérent par rapport aux valeurs de l'aire protégée.
13. Aider à fournir des opportunités éducatives, y compris au sujet des approches de gestion.

*Les questions que vous pourriez vous poser*

- Affichons-nous dans notre salle de réunion d'équipe l'état d'avancée de nos grands projets ?



- Notre plan de gestion a-t-il été transposé en un tableau de bord que nous pourrions afficher et revoir ensemble trimestriellement ?
- Obtenons-nous facilement les réponses aux questions principales que nous nous posons et dont nous devons connaître les réponses pour mieux exercer nos responsabilités ?

## 2. La méthode en général

---

Non encore adaptée aux AP, voici un aperçu de cette méthode de gestion classique que sont les tableaux de bord.

### 2.1. Le résumé en une page

*Une méthode pour*

Présenter mieux les bonnes informations, au bon moment, au bon décideur.

*Pourquoi ?*

Pour mieux diriger et pour prendre de meilleures décisions.

*Le bénéfice le plus important que vous obtiendrez*

L'atteinte plus régulière de vos objectifs.

*L'obstacle principal que vous devrez surmonter*

La méfiance de certains vis-à-vis de la mesure, du contrôle, des objectifs.

*La première étape à réaliser*

Faire la liste des questions pour lesquelles vous avez besoin de la réponse pour mieux exercer vos responsabilités.

*Les premières questions à vous poser*

Vos indicateurs de performance répondent-ils aux questions classiques que se posent les responsables ? Avez-vous déterminé un seuil pour allumer la lampe rouge de chacun d'eux ?

*Le premier résultat que vous allez améliorer*

Une meilleure cohésion d'équipe autour d'un tableau de bord commun.

## **2.2. Que dit cette méthode : la gestion par les tableaux de bord ?**

Le tableau de bord est, dans les petites organisations publiques ou privées, un ensemble d'indicateurs de performances expliquant les causes des résultats. Chaque indicateur, avec ses objectifs ou ses limites, est présenté sous une forme motivante, poussant les responsables aux actions correctrices.

Un « cockpit » pour motiver son équipe au quotidien est une méthode de gestion très ancienne et efficace. On ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer. Afficher en permanence les graphiques des activités et des résultats, dans la salle d'équipe est payant. Des indicateurs avec des lampes rouges, oranges et vertes pour les responsables de chaque indicateur est motivant.

Le tableau de bord favorise, motive, garantit l'exécution trimestrielle du plan de gestion. Quelques questions titres de tableau, répondues chacune par quelques indicateurs de performances suffisent. Les indicateurs y sont mesurés trimestriellement pour être utile au quotidien. La gestion d'équipe est centrée sur ces tableaux avec responsabilisation et transparence.

Un logiciel spécialisé disponible sur le marché, peu coûteux et facile à utiliser, est ensuite installé. Il contient un modèle choisi pour votre métier, avec toutes les questions et les indicateurs possibles. Il comprend des capteurs d'informations à remplir par le personnel. Il montre des lampes rouges et vertes à régler selon les objectifs. Il utilise des graphiques parlants.

Si vous participez au cours de gestion d'AP, vous ferez des exercices pratiques pour réussir vos tableaux de bord. Comment mettre l'équipe d'accord sur les objectifs de chacun ? Comment choisir les indicateurs ? Comment choisir les graphiques et les visuels ? Comment

automatiser les mises à jour ? Comment utiliser les tableaux de bord pour prendre de meilleures décisions ?

*Les questions auxquelles répondent les tableaux de bord.*

*Des exemples classiques*

- Allons-nous atteindre nos objectifs ?
- Quel est le niveau restant de nos ressources ?
- Augmentons-nous notre productivité et notre qualité de gestion ?
- Nos clients et employés sont-ils satisfaits ?
- Que font nos concurrents ?
- Dans quel état sont nos grands projets ?
- Respectons-nous nos processus ?
- Vendons-nous plus activement ?...

### **2.3. Vos check-lists**

*Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser ?*

- Nos indicateurs de performance répondent-ils aux questions principales que se posent nos responsables pour mieux exercer leurs responsabilités ?
- Avons-nous déterminé un seuil pour allumer la lampe rouge de chacun d'eux ?
- Notre présentation des résultats, des informations, des activités est-elle graphique, visuelle, motivante ?
- Chacun de nos objectifs est-il soutenu par un facteur clef de succès à améliorer, amélioration à réaliser par un projet bien précis ?
- Le suivi de nos activités et résultats est-il bien visible de tous, en permanence sur les murs de notre organisation ?

*Quels sont les fonctions, les composants de la méthode ?*

- Les objectifs de l'organisation.
- Les indicateurs de performance.
- L'affichage des tableaux dans la salle de réunion.
- Les questions que se posent les responsables.

*Quelles sont les étapes pour commencer ?*

1. Faire la liste des 12 questions que vous vous posez le plus souvent en tant que professionnel de votre métier.
2. Répartir les données, les indicateurs que vous suivez déjà sur ces 12 tableaux de bord.
3. Créer un visuel, un graphique parlant pour chacun d'eux. Décidez pour chaque indicateur de ses objectifs et de ses limites, par référence à votre passé, à vos concurrents.
4. S'assurer que chaque indicateur important est bien attribué à un responsable.
5. Ajouter de nouveaux indicateurs pour répondre aux questions mal répondues par vos indicateurs actuels. Pour cela, procurez-vous un modèle de tableau de bord pour votre métier.
6. Commencer vos réunions par une revue de vos tableaux de bords.

*Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?*

1. Des collaborateurs plus responsabilisés.
2. Une organisation plus transparente.
3. Des objectifs atteints sans bureaucratie.
4. Une équipe plus soudée autour du tableau de bord choisi en commun.
5. Votre propre leadership renforcé.

*Quels sont les obstacles les plus fréquents que vous devrez surmonter ?*

1. La méfiance de certains collaborateurs vis-à-vis de la mesure et du contrôle des objectifs.
2. Des collaborateurs qui n'aiment pas être responsabilisés, évalués sur leurs résultats.
3. La collecte des données qui doit prendre moins de 1 % du temps pour réaliser la tâche mesurée.

## **Pour aller plus loin. Les méthodes liées**

La gestion par objectif. Le tableau de bord « Allons-nous atteindre nos objectifs ? » montre l'état des facteurs causaux successifs de ces objectifs, du comportement du personnel aux marges financières.

La gestion par transparence. Les indicateurs de performance. Le tableau de bord est d'abord un outil de transparence obligeant à mesurer mieux, éclairant les zones d'ombre de l'organisation.

La gestion par responsabilisation. Une loi du tableau de bord : Un indicateur, un maximum de deux personnes en responsabilité.

Le plan stratégique et marketing. Le tableau de bord est un outil qui en suit et en garantit l'exécution.

## **N'allez pas trop loin**

Le pilotage d'une organisation doit laisser de la place à la créativité, à la prise de risques, à l'intuition.

# **Annexe**

## **Les tableaux de bord des AP**





## **Adaptez, par élimination, ce modèle de base à votre situation**

---

Chaque tableau de bord répond, par un petit nombre d'indicateurs, à une question que doit se poser l'équipe, à une question dont elle a besoin de la réponse pour mieux exercer son métier. Ces tableaux sont intégrés : leur ensemble couvre toutes les activités essentielles de l'AP qui doivent être pilotées.

Pour vous aider, voici un modèle classique de tableau de bord d'AP.

1. Éliminez toutes les questions et les indicateurs qui ne vous concernent pas.

Faites attention avant de réduire votre capacité de savoir : toutes les questions sont choisies pour être importantes dans une AP.

2. Adaptez le vocabulaire à votre situation.

« Coût cible 1 » devient « Frais de mazout du fournisseur Amoco » dans votre AP « Client 1 » devient « Populations locales » ou « Aigrettes garzettes ».

3. Ajoutez des questions ou des indicateurs que nous aurions oubliés.

4. Mettez ces tableaux sous Excel et demandez à un collaborateur rigoureux de changer les chiffres après enquête, tous les trimestres.

6. Décidez en équipe des limites de lampe verte, orange ou verte, pour chaque indicateur.

### **1. Choisissez d'abord vos douze questions, titres des douze tableaux de bord, qui seront chacune répondue par des indicateurs de performances**

Vous pouvez commencer cet exercice par choisir les questions dont vous devez avoir la réponse pour mieux exercer votre métier. Éliminez celles qui ne vous conviennent pas et ajoutez les vôtres.

Une fois les quelques questions choisies, consultez la section suivante pour trouver les indicateurs qui, mesurés, répondront à ces questions.

- Allons-nous améliorer nos indices de protection et de conservation de la nature ?
- Évolution des indices de performances écologiques sur notre territoire.
- Allons-nous augmenter nos moyens ? Suivi des dossiers de demande de fonds ou autres.
- Allons-nous augmenter nos surfaces sous gestion ? Suivi des contacts avec les signataires potentiels de chartes de bonne conduite.
- Comment vont nos projets ? Graphique évolutif du statut actuel de chacun des projets.
- Dévions-nous de nos processus ? Incidents, retards, défauts de chacun des processus principaux.
- Dévions-nous des réglementations et consignes ? Infractions, avertissements...
- Sensibilisons-nous mieux à la nature ? Évolution des volumes de publications, conférences, audiences, visiteurs...
- Contribuons-nous à l'avancée des sciences naturelles ? Publications scientifiques, recherches, contributions aux réseaux scientifiques...
- Nos collaborateurs vont-ils atteindre leurs objectifs ? Suivi des objectifs trimestriels acceptés par les collaborateurs.

## **2. Le modèle complet des tableaux de bord pour AP**

Voici comment certains responsables d'AP ont adapté cette méthode à leur situation. A vous de choisir quelques indicateurs parmi cette vaste collection de tableaux de bord favorisés des responsables d'AP.

*Augmentons-nous nos moyens nouveaux ?*

- Nouveau budget public obtenus par lobbying.
- Nouveau mécénat obtenu par soirée nature.
- Nouveau type d'écotouristes payants.
- Nouveau subside de recherche pour l'espèce cible.
- Nouveau revenu de la location des salles de la Maison du parc.

*Augmentons-nous notre temps de contact avec nos bénéficiaires et nos parties prenantes ?*

- Client 1. La nature : temps terrain par semaine par collaborateur en augmentation.
- Client 2. Les pourvoyeurs de fonds nature : temps de contact en augmentation.
- Client 3. Les utilisateurs du territoire : aucune suppression ni désistement des réunions hebdomadaires avec les scientifiques, ni des réunions mensuelles avec la population locale.

*Améliorons-nous nos processus ?*

- Processus de comptage semi automatisé mis en place : le \_\_\_
- Processus de publications scientifiques : pas de déviation ce trimestre.
- Processus d'accueil : 2 % de déviance par 100 visiteurs, en recul.
- Réduction des coûts de drainage : 5 % par sous-traitance.

*Dévions-nous des règles de nos processus principaux ?*

- Processus 1 : nombre de défauts sur 10 réalisations.
- Processus 2 : nombre de défauts sur 10 réalisations.
- Processus 3 : nombre de défauts sur 10 réalisations.

*Augmentons-nous notre rentabilité environnementale ?*

- Habitat cible 1 : augmentation de 3 % de surface.
- Espèce cible 2 : augmentation de nidification de 7 %.
- Surface remise en bocage : + 8 %.

*Augmentons-nous la responsabilité de nos collaborateurs ?*

- Collaborateur 1 : augmentation de 20 % de son budget en responsabilité.
- Collaborateur 2 : augmentation de 10 % de son budget de recherche.
- Collaborateur 3 : déplacé à l'administration.

*Quel est le statut de notre grand projet stratégique annuel ?*

- Mesure l'état actuel du grand projet stratégique à 3 ans de l'AP.

*Obtenons-nous de nouveaux moyens ?*

- Nouveau budget public.
- Nouveau mécénat.
- Nouveau type d'écotouristes.
- Nouveaux subsides de recherche.
- Nouveau revenu commercial.
- Nouveau contrat de bénévolat.

*Nos publics, bénéficiaires et parties prenantes sont-ils satisfaits de nos activités et de nos résultats ?*

- Espèce cible de type 1 : signe de satisfaction des besoins.
- Habitat cible de type C : signe de satisfaction des besoins.
- Population locale de type 1 : signe de satisfaction.
- Apporteur de ressources de type 3 : signe de satisfaction.
- Touriste cible de type 4 : signe de satisfaction.

*Allons-nous atteindre nos objectifs communs ce trimestre ?*

- Objectif 1 de conservation ou protection d'espèce, d'habitat ou de substrat.
- Objectif 2 de conservation ou protection d'espèce, d'habitat ou de substrat.
- Objectif 3 de conservation ou protection d'espèce, d'habitat ou de substrat.
- Objectif 4 en finance.
- Objectif 5 de relation population locale.
- Objectif 6 d'écotourisme, d'éducation.

Chacun des six graphiques montre la situation réelle de fin de trimestre comparée à celle planifiée au début du trimestre. Demandez à Excel d'afficher automatiquement une lampe verte si la différence est

de moins de 5 %, une lampe orange si la différence est entre 5 et 10 %, une lampe rouge si la différence est de plus de 10 %. Le facteur causal principal de l'objectif est souvent associé au graphique.

### *Notre AP est-elle en danger ?*

Mettez en évidence sur ce tableau les six plus mauvais indicateurs des 12 tableaux, affichez-y les six plus mauvaises nouvelles du moment, du mois : le chiffre le plus dans le rouge, le fait le plus dangereux, le projet le plus en retard, la plainte la plus grave, l'incident le plus significatif... Ce tableau est destiné à attirer l'attention, à désigner les priorités, à choisir l'ordre du jour de la réunion. Si un indicateur qui y figure revient dans le vert, il retourne dans son tableau d'origine et disparaît du tableau « Sommes-nous en danger ? »

### *Qui faut-il aider dans l'équipe ?*

Ce tableau de bord est destiné à montrer qui, dans l'équipe, a besoin d'aide des co-équipiers, qui a besoin de nouvelles ressources pour atteindre ses propres objectifs.

- Responsable 1 : état de l'objectif 1, 2 et 3.
- Responsable 2 : état de l'objectif 1, 2 et 3.
- Responsable 3 : état de l'objectif 1, 2 et 3.

### *Nos projets vont-ils bien ?*

- Projet 1 – Nom du responsable du projet  
Lampes rouges ou vertes pour les indicateurs : déviance de budget consommé, délais, livrables trimestriels hors spécifications...
- Projet 2 – Nom du responsable du projet  
Lampes rouges ou vertes pour les indicateurs : déviance de budget consommé, délais, livrables trimestriels hors spécifications...
- Projet 3 – Nom du responsable du projet  
Lampes rouges ou vertes pour les indicateurs : déviance de budget consommé, délais, livrables trimestriels hors spécifications...

*Qu'ont initié récemment les AP comparables / modèles / sœurs / partenaires... que nous pourrions imiter ?*

- AP 1 : Nouveau projet.
- AP 2 : Nouvelle procédure.
- AP 3 : Nouveaux revenus.
- AP 4 : Indicateur comparé.

*Augmentons-nous notre qualité ?*

- Qualité des collaborateurs : formation, engagement...
- Qualité des activités : réduction progressive des coûts et délais.
- Qualité des résultats : comparatifs historiques, comparatifs avec les meilleures AP, comparatifs scientifiques.

*Sommes-nous novateurs ?*

- Nouvelles recherches inédites.
- Nouvelles sources de revenus.
- Nouveaux projets.
- Pourcentage des dépenses pour des projets par rapport aux dépenses pour des processus.
- Nouvelles compétences dans l'équipe.

*Réduisons-nous nos coûts inutiles ?*

- Gains par économie d'énergie.
- Gains par économie d'échelle.
- Gains par abandon d'activités obsolètes.
- Gains par négociations avec les fournisseurs.
- Gains par sous-traitance d'activités non essentielles.
- Gains par automatisation.
- Gains par mise en réseau, par services centraux.

*Communiquons-nous plus et mieux nos résultats ?*

- Budget de la communication.
- Nombre de contacts lobbying nature.
- Nombre d'heures de conférence et de cours.
- Nombre de guides nature.
- Nombre d'écotouristes.
- Nombre de scientifiques visiteurs.
- Nombre de publications en cours.
- Nombre de visites sur le site web.

*Protégeons-nous mieux la nature ?*

- Augmentation de nos ressources disponibles pour la nature : mécénat, nouvelles ressources internationales, revenus commerciaux...
- Augmentation / stabilisation du nombre/ qualité / volume/... des espèces / habitat /substrat/ index biodiversité... ciblés.
- Diminution du nombre d'infractions à niveau de surveillance constant.
- Augmentation des surfaces sous protection contractuelle locale : accords agriculteurs, chasseurs...
- Aides à d'autres AP : conseils, trésorerie, prêt de matériel...
- Nombre de personnes éduquées, sensibilisées.
- Nombre de publications scientifiques et grand public.

*Nous intégrons-nous de mieux en mieux avec les autres protecteurs de la nature ?*

- Volume des échanges en réseau d'AP régionales, nationales et internationales.
- Volume des échanges en réseau de protection d'espèce / habitat / substrat.
- Volume des échanges en réseau de lutte contre un même type de menace.
- Volume des échanges en réseau de même technique de protection.

*Nos indices de biodiversité / d'espèce / d'habitat /... vont-ils s'améliorer ?*

- État actuel du facteur causal 1 : état d'un projet lié.
- État actuel du facteur causal 2 : respect d'un processus lié.
- État actuel du facteur causal 3 : réalisation d'une étape vers une nouvelle acquisition liée : budget, autorisation, compétence, information, technique...

*Augmentons-nous nos surfaces sous contrôle et protection ?*

- Par accord avec les populations locales : chartes agriculteurs, chartes associations sportives...
- Par achats de surfaces.
- Par accord de gestion avec des associations.
- Par accord de gestion avec des organismes publics.

*Augmentons-nous nos moyens ?*

- Avance du dossier auprès de l'Agence X.
- Avance du dossier auprès de l'Agence Y.

*Sommes-nous plus productif ?*

- Nombre d'agents par 1000 visiteurs.
- Nombre d'agents par hectare protégé.
- Budget dépensé pour 1000 visiteurs.
- Budget dépensé par hectare protégé.

*Sommes-nous efficaces ?*

- Nombre de dérangements par chiens.
- Nombre de sacs de déchets récoltés.



*Allons-nous obtenir les reconnaissances / classements visés ?*

- Passer de National à International pour le classement X.
  - Retard de 1 mois pour l'étape 3.
- Obtenir le classement / label européen X.
  - Dossier envoyé il y a 2 mois.

*Devenons-nous plus visitable, plus éducatif ?*

- Km de chemins tous publics.
- Km de chemins pour personnes déficientes.
- Places en postes d'observation.
- Surface de panneaux par km.
- Indice de disponibilité des guides nature.

*Devenons-nous plus « scientifique » ?*

- Nombre de pages de publications.
- Nombre de référencements à nos publications.
- Nombre de doctorants utilisant notre territoire.
- Nombre de visiteurs scientifiques.

*Améliorons-nous les réglementations protectrices de la nature ?*

- De force 1 : Conseils de bonne conduite.
  - Charte des agriculteurs : + 5 % de signataires.
- De force 2 : Règlement interne sans sanction fixe.
- De force 3 : Règlement interne à sanction fixe.

*Améliorons-nous notre compliance aux règlements ?*

- Règlement de CL.
  - Défaut le plus récent.
- Règlement de RN.
  - Défaut le plus récent.
- Application de la convention de Ramsar.
  - Défaut le plus récent.



# Table des matières

Introduction.....	11
LA MÉTHODE 1	
Quelle est votre stratégie ? .....	35
LA MÉTHODE 2	
Connaître les besoins de votre marché .....	53
LA MÉTHODE 3	
Comment satisfaire mieux vos différentes « parties prenantes » ? .....	67
LA MÉTHODE 4	
Pourquoi et comment être le plus important dans un domaine précis ? ....	77
LA MÉTHODE 5	
Se fixer des objectifs d'augmentation de moyens .....	87
LA MÉTHODE 6	
Soigner votre message et faire une marque de votre organisation.....	99
LA MÉTHODE 7	
Mesurer et améliorer la satisfaction des publics et des parties prenantes ...	113
LA MÉTHODE 8	
Étendre son influence. Les partenariats, les réseaux. ....	123
LA MÉTHODE 9	
Se comparer pour progresser.....	133
LA MÉTHODE 10	
Augmenter vos moyens.....	143

LA MÉTHODE 11	
Augmentez vos activités de diffusion .....	155
LA MÉTHODE 12	
Réduire les coûts et délais des opérations, à qualité de résultats égale.....	167
LA MÉTHODE 13	
Réussir vos projets .....	181
LA MÉTHODE 14	
Réduire les coûts inutiles et les gaspillages .....	191
LA MÉTHODE 15	
Ajuster votre flexibilité à celle de votre environnement .....	201
LA MÉTHODE 16	
Savoir tout ce que vous savez .....	211
LA MÉTHODE 17	
Réduisez les délais et les stocks inutiles.....	221
LA MÉTHODE 18	
Organiser une équipe efficace.....	233
LA MÉTHODE 19	
S'organiser mieux.....	245
LA MÉTHODE 20	
Augmenter les responsabilités des personnes .....	257
LA MÉTHODE 21	
Améliorer la satisfaction des employés .....	269
LA MÉTHODE 22	
Faire uniquement ce que vous faites de mieux.....	279
LA MÉTHODE 23	
Réduisez les coûts à bénéfices égaux.....	289

LA MÉTHODE 24	
Améliorer vos résultats.....	299
LA MÉTHODE 25	
Investir, prendre des risques.....	311
LA MÉTHODE 26	
On ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer .....	321
LA MÉTHODE 27	
Mettre ses moyens là où ils sont les plus bénéfiques pour la nature.....	333
LA MÉTHODE 28	
Obtenir plus de résultats avec les mêmes moyens.....	343
LA MÉTHODE 29	
Les méthodes d'évaluation et de contrôle de gestion .....	353
LA MÉTHODE 30	
Abandonner les activités les moins bénéfiques.....	365
LA MÉTHODE 31	
Structurer votre organisation pour plus d'efficacité .....	375
LA MÉTHODE 32	
Mesurer et améliorer vos ratios financiers .....	385
LA MÉTHODE 33	
Assurer l'atteinte de ses objectifs .....	403
ANNEXE	
Les tableaux de bord des AP .....	415

Imprimé en France  
Mars 2011

Dépôt légal : avril 2011

Augmenter vos moyens au bénéfice de la nature. Augmenter vos surfaces protégées. Ce guide pratique et ce cours sont destinés aux responsables des aires protégées.

Ils sont conçus pour leur permettre d'utiliser simplement les méthodes les plus efficaces d'administration et de gestion moderne, au bénéfice de la nature.

Ils présentent les meilleurs outils de gestion administrative : communication, finance, opérations, ressources humaines... adaptés à la spécificité des AP.

Ils permettent aux conservateurs, naturalistes, biologistes et autres scientifiques de mieux définir et d'atteindre leurs objectifs grâce à des outils simples, bien connus des administrateurs professionnels.

Une gestion active et moderne vous aidera à maintenir ou à augmenter vos moyens, malgré les financements publics qui stagnent ou diminuent avec les déficits publics.



ISBN : 978-2-9601085-0-7

 JePublie

couverture : JePublie - [www.jepublie.com](http://www.jepublie.com)