

Management : tour d'horizon

L'Environnement des entreprises à l'orée du XXI ème siècle

- offre supérieure à la demande et exigences accrues des clients rois
- La globalisation ou mondialisation
(ouverture des marchés et apparition de marchés nouveaux)
- Le foisonnement des innovations techniques (surtout dans les technologies de l'information)
- Changements rapides dans l'organisation des entreprises
(réduction des effectifs , raccourcissement de la ligne , externalisation , empowerment)

L'excellence ne dure que si elle est remise en cause

- 14 entreprises seulement sur les 43 entreprises brillantes citées par Peters et Waterman dans le Prix d'excellence méritent encore ce titre !
- **Pourquoi ?**
Parce que les entreprises qui réussissent concentrent leurs efforts dans les domaines où elles excellent déjà et évitent de se remettre en question .
- **4 niveaux d'innovation sont nécessaires pour survivre et se développer**
- Innover en matière de produits et services (1er type)
- Innover les processus de production , les équipements de fabrication, les formules de prestations de services (2ème type)
- Innover dans l'organisation de l'entreprise (3ème type)
- Changer les mentalités et les comportements (4ème type)

Quelques innovations dans l'organisation des entreprises

- **La qualité totale** (TQM)
- La restructuration ou réduction de la taille des équipes et des structures (des effectifs) – **downsizing**
- **Le reengineering** ou reconception radicale des processus clé en partant des besoins des clients
- **L'entreprise horizontale** . Conçue pour donner satisfaction au client , elle est structurée autour de processus et non de tâches , comporte peu de niveaux hiérarchiques , et confie le travail à des équipes autonomes voire auto managées

- **L'entreprise en réseau** limite son activité interne à la ou les compétences clé et externalise le reste à des fournisseurs , sous traitants , partenaires extérieurs .
- **Le management de projets** et l'entreprise orientée projet
- **L'organisation apprenante** attache beaucoup d'importance à la formation mais surtout développe d'une part sa vigilance et sa vitesse de perception des changements de l'environnement et d'autre part , améliore la compréhension de son fonctionnement
- Elle s'auto évalue en se comparant aux meilleurs mondiaux et cherche à imiter ceux qui font mieux qu'elle (benchmarker) . De ce fait elle reste éveillée , flexible et pro active (toujours jeune)

Jack welsh et le changement

Quand les gens demandent si le changement est terminé , vous devez leur répondre
« non , il ne fait que commencer » !
Les Dirigeants devront devenir experts en
reconception d'organisation .

A propos de la démarche de qualité totale

- **David Gregerson** vice président for quality carrier corp
- « le TQM est un triangle équilatéral , les entreprises doivent travailler dans les trois angles : le leadership managérial , l'implication des employés , les systèmes techniques .
- Le problème c'est que les entreprises ne réalisent pas les trois mais seulement un ou deux »
- **Tom Peters** « Beaucoup de programmes qualité ne sont pas orientés vers le client mais des programmes internes conduits par des technocrates »

Robert Galvin , Président de Motorola

« l'un des points fondamentaux de la philosophie du TQM est d'ériger le problème comme facteur de progrès Toute personne qui avoue ou révèle un problème est considérée comme faisant progresser l'entreprise .

C'est une philosophie totalement opposée à celle du système bureaucratique qui attend des employés qu'ils ne soulèvent pas de problème »

La hiérarchie des objectifs dans le management par la qualité totale

- 1 – Les objectifs stratégiques fondamentaux : le profit et les parts de marché
- 2 – les objectifs d'ordre supérieur : l'ordonnancement (livrer les produits et services au moment demandé), la qualité , le coût .
- 3 – les autres objectifs considérés comme secondaires :
La conception , la production , les achats , le marketing , la vente .
La hiérarchie a deux missions :
 - Le management des opérations normales (gestion , maintenance)
 - Le management des progrès / gestion des améliorations ou kaizen.

Les 7 piliers de la qualité

selon les critères du Malcom Baldrige National Quality Award

- ❖ Leadership
- ❖ Information et analyse
- ❖ Plan stratégique qualité
- ❖ Développement et management des RH
- ❖ Management du processus qualité
- ❖ Résultats opérationnels et en matière de qualité
- ❖ Focalisation sur le client et sa satisfaction .

Ce qu'on peut traduire par 16 verbes d'action

- Améliorer en permanence
- Raccourcir le temps des cycles
- Mesurer
- Développer une vision
- Benchmarquer
- Rendre la qualité stratégique
- Intégrer
- Penser système
- Construire des équipes (team building)
- Lier l'approche aux résultats
- Définir la qualité du point de vue du client
- Accroître le pouvoir de décision des collaborateurs
- Former
- Déployer les systèmes
- Planifier
- S'impliquer personnellement
- Simplifier

Qualité totale :

Le Management hoshin Kanri

hoshin : méthode pour fixer une direction

kanri : maîtrise , conduite , changement

- Le hoshin kanri est une approche qui consiste à résoudre les problèmes critiques de l'entreprise **ou faire une ou des percées** par :
 - la formulation d'objectifs et de politiques (relatifs à ces problèmes)
 - Leur déploiement dans toute l'organisation par la concertation et la négociation
 - La focalisation , au niveau du terrain , dans l'unité élémentaire de travail , des activités de résolution de problèmes sur les problèmes critiques de l'entreprise
 - La vérification systématique par la direction de la mise en œuvre
 - l'analyse systématique des obstacles rencontrés et des causes de non atteinte des objectifs

La roue de Deming

- La méthode utilise le cycle PDCA d'E Deming :
 - Plan – Do – Check – Act

 - Préparer le changement
 - faire(former et appliquer)
 - vérifier (trouver les causes agir , mettre en œuvre le changement
 - tirer les enseignements , établir la règle ou recommencer
- * HP la mit en œuvre en identifiant un à trois objectifs clé pour faire une percée , établir un processus et déployer ces objectifs à travers toute l'organisation , en identifiant des responsables (propriétaires) à chaque niveau , avec des mesures , des buts , des stratégies .

Le juste à temps ou la production à flux tendu

- Le juste à temps consiste à produire et à livrer des produits finis juste à temps sur le marché , des composants juste à temps pour qu'ils soient assemblés en produits finis , des pièces fabriquées juste à temps pour qu'elles entrent dans la fabrication des sous assemblages et des matières premières , juste à temps pour qu'elles soient transformées (Richard T Shonberger)

Le Jat vise à éliminer :

- Les gaspillages de matières tels que les rebuts , les stocks excessifs
- Les gaspillages de temps tels que les temps d'attente entre deux opérations ,les longs trajets entre deux postes de travail
- Les gaspillages de travail tels que la fabrication de pièces défectueuses , le contrôle qualité , les retouches , retours etc ..

Le but ultime visé s'exprime par zéro stock , zéro défaut , et zéro délai

L'organisation de demain

Un nouveau paradigme

■ **Quatre caractéristiques :**

1 – Les Dirigeants ont un nouveau rôle

Focalisation de l'équipe de direction sur les problèmes majeurs

Les instructions du sommet sont remplacées par l'auto contrôle et le travail d'équipe

Les tâches des travailleurs sont élargies

2 – Les stratégies sont fluides et l'organisation temporaire

L'organisation favorise la vitesse , la flexibilité et la focalisation

Penseurs et faiseurs travaillent ensemble

- La bureaucratie est réduite et l'organisation décentralisée
- Le travail est organisé en processus liés, et non en tâches

3 – Les relations de travail sont plus latérales que hiérarchiques

Travail en équipe et coopération transversale remplacent tâches individuelles et spécialités

Les frontières avec l'extérieur deviennent plus minces et plus floues : alliances , réseaux etc..

Les managers coordonnent , et contrôlent peu .

4 – Les travailleurs ont plus de responsabilités dont celle de veiller soi même à se former .

Dans l'organisation apprenante , information et formation sont fournies comme aide à la performance plutôt qu'à la connaissance .le savoir est découvert par les participants

Paradigme : Ensemble de croyances , de valeurs reconnues , et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné (Thomas S. Kuhn)

Les opérations work out de Général electric

- Jack Welsh , ex PDG de Général Electric , a démarré en 1989 des Work out

Ces work out réunissent pendant trois jours des employés pour s'interroger sur :

- la manière de faire leur travail
- Trouver le moyen d'éliminer les tâches inutiles
- Améliorer les tâches existantes

- La session commence par un exposé du Patron qui demande d'éliminer tout ce qui est inutile : réunions , documents etc ..
- Aidés par un facilitateur, les sous groupes se mettent au travail .

- Le troisième jour , le patron revient et statue sur les changements décidés , dit oui ou non , ou demande un complément d'information.
- **Les résultats obtenus sont :**
 - Suppression des tâches inutiles
 - Réduction des opérations administratives et des délais , sentiment des employés de pouvoir participer aux décisions .
 - Création d'un groupe avec moins de frontières entre managers et salariés
 - Ces work out se combinent avec le projet « best practices » qui vise plutôt les pratiques de management

Réussir les changements

« Rien ne dure sauf le changement » Héraclite

- Dans la plupart des cas , c'est l'environnement qui est soit la cause soit le prétexte du changement . (besoins des clients , menaces concurrentielles)
- Pour l'heure , les entreprises continuent à être des institutions aspirant à la stabilité en essayant d'assurer la continuité de leurs missions économiques malgré les aléas
- Pour Paul allaire , ex DG de Xerox « le plus dur c'est le soft , valeurs , style personnel , manières d'interagir ...quand vous parlez en termes généraux tout le monde est d'accord ;quand vous parlez en termes individuels , c'est beaucoup plus difficile »

Réussir un changement

Les conditions pour réussir

1 – Identifier le besoin de changer

C'est à dire faire toucher du doigt par des exemples convaincants l'écart entre la réalité présente de l'organisation et ce qu'elle devrait ou pourrait être

2 – Dire et faire partager le projet de changement : rappeler les finalités , faire adhérer à la stratégie recommandée

3 – Construire une coalition et prévoir des tactiques pour entraîner le corps social :

4 populations sont en présence : les moteurs , les opposants , les suiveurs , les retraits . Il va falloir transformer les suiveurs en actifs , isoler les opposants , rechercher l'adhésion du plus grand nombre en usant de tactiques (tenaille , tête de pont , sous marin)

4 – Définir la structure de pilotage : Désigner le responsable du projet , les participants etc ...

5 – Assurer : communication , persuasion et formation autour du projet

6 – Viser un changement participatif et souple , réviser les politiques et les systèmes , incorporer les nouveaux comportements dans les opérations quotidiennes

Changer l'homme ou se **changer** soi même

Les thèses des nouveaux gourous américains

- La thèse de Steven R Cowey « les 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent »
- **Notre caractère se compose de nos habitudes :**
 - qui sème une pensée récolte une action ,
 - qui sème une action récolte une habitude ,
 - qui sème une habitude récolte un caractère ,
 - qui sème un caractère récolte un destin »
- Dans le développement de l'individu vers la maturité , il importe de distinguer trois phases :
 - 1 – La dépendance (C'est vous le responsable)
 - 2 – L'indépendance (je peux)
 - 3 – L'interdépendance (ensemble , nous pouvons faire quelque chose de mieux)

Sur cette base , il propose de développer 7 habitudes pour réussir :

3 habitudes qui mènent de la dépendance vers l'indépendance : être pro actif , déterminer un objectif , commencer par le début (prioriser)

Trois autres habitudes permettent d'atteindre l'interdépendance : penser gagnant / gagnant , comprendre avant de se faire comprendre , développer sa force de synergie

L'habitude 7 permet la progression et le renouveau : affûter ses outils

Peter Senge propose une morale et des comportements très voisins qu'on peut résumer par l'expression « faire preuve de maîtrise personnelle », c'est une discipline !

Comment devenir un leader ?

Barry Postner / James Kouzes

- Soyez crédible
- Servez une fin et non vous mêmes
- Créez de bonnes relations
- Maintenez l'espoir , la vision positive
- Affirmez les valeurs qui cimentent la communauté
- Développez les capacités
- Soyez visibles donc proches des gens

Les mots suivants le caractérisent : vision , confiance , générosité , engagement , capacité créative , courage , communication , prise de risque , visibilité .

Du gestionnaire au leader

Aucun changement n'est possible sans un engagement sans faille du Président ou du titulaire le plus élevé du pouvoir

- **Gestion :**
Bien faire les choses
- Administration
- Maintenance
- Systèmes / structures
- Court terme
- Comment ?
- Obéissance
- contrôle

- **Leadership :**
faire les bonnes choses
- Innovation
- Développement
- Gens / confiance
- Long terme
- Quoi ? Comment ?
- Engagement
- pouvoir

Team building ou le développement d'équipes efficaces

- Les principaux inhibiteurs de performance d'une équipe sont :
 - le manque de clarté sur les objectifs
 - Un défaut d'engagement sur les moyens
 - Le manque d'explicitation sur le processus de décision (le chef , le chef après consultation etc..)
 - L'absence de leadership reconnu
 - L'inefficacité des communications

- L'insuffisance de capacité et de compétences individuelles des membres
- Le leadership situationnel est l'adaptation de son management au degré d'autonomie et de maturité de l'équipe
- Voir graphiques page 268 du livre « l'entreprise réinventée »
- **Quels sont les différents types d'équipes ?**
- Les équipes temporaires : équipes de résolution de problèmes , équipes projet
- Les équipes permanentes : Cercles de qualité , équipes de travail réalisant le travail quotidien , qui peuvent devenir auto managées quand on leur attribue des pouvoirs de décision larges

La gestion du temps

- « La gestion du temps est l'application cohérente , en vue d'un objectif déterminé , de techniques de travail ayant fait leurs preuves dans la vie courante , et qui visent à orienter et organiser son existence , de sorte que le temps disponible soit utilisé de façon rationnelle et optimale » **Lothar J seiwert**
- Le Temps est une ressource rare , c'est un moment , une date , ou une durée , ou un ordre , une priorité .
- Le sociologue Parkinson nous rappelle que
« tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible »
- Quels sont les outils de gestion du temps ?
On distingue :
 - Les outils d'anticipation
 - Les outils d'alerte
 - Les outils de rétro action

Les outils de gestion du temps

■ Les outils d'anticipation :

- D'évènements quasi certains
- D'évènements dont la probabilité peut être estimée
- Dont la probabilité dépend du point de vue d'experts

Les outils d'alerte :

- Pour les dates limites
- pour les durées limites

Les outils de rétro action :

Agir sur la gestion du temps touchant une période écoulée

- Agenda , planning mural
- Tables de temps standard , diagramme de Gant , Graphes de type Pert
- Temps de mise au point d'un produit , cycle économique , durée de vie d'un produit , comportement stratégique de la concurrence,planning ou réseau pert
- Agenda manuel ou électronique , tableaux de bord , plannings
- Diagramme de Gantt , courbe d'expérience , fiche de processus , fiche suiveuse
- Les documents de cumul des temps passés sur une action , l'auto analyse des temps

Les causes de manque de temps

- Incapacité à déléguer , vouloir tout faire , tout contrôler
- Incapacité à prioriser ses tâches et à les planifier , à anticiper
- Incapacité à ajuster son temps à l'importance de la tâche
- Incapacité à moduler ses horaires en fonction du niveau de la charge de travail (sens des responsabilités)
- Lenteur excessive
- Manque de confiance en soi , peur de mal faire
- Manque d'autonomie , difficulté à travailler seul
- Dissémination de l'énergie , dispersion

Conseils pratiques pour gérer mieux son temps

- Ne pas céder à la tyrannie de l'instant (mail , portable)
- Savoir distinguer ce qui est urgent et ce qui est important
- Traiter d'abord les petites choses qui ne demandent pas beaucoup de temps
- Préparer son plan de travail du lendemain, la veille
- Planifier ses gros chantiers à l'avance
- Déléguer tout ce qui peut être aussi bien fait par un subalterne, après avoir choisi et préparé le délégataire

- Ajuster ses horaires à la charge de travail
- Apprendre à ajuster le temps passé à l'importance de la tâche
- Bannir le perfectionnisme inutile
- Apprendre à travailler plus vite
- Ne traiter qu'une tâche à la fois , éviter de se disperser
- N'assister qu'aux réunions où votre présence est indispensable

Autres outils organisationnels

<p>Les outils de gestion de l'espace Pas d'outils spécifiques Voir architecture , urbanisme , ergonomie</p>	<p>Les outils de détection des ressources Pour le capital : bilan , ratios Pour les travail : grille de compétence , bilan social , profils de poste</p>	<p>Les outils de mesure de l'emploi des ressources Comptabilité analytique et générale , comptabilité d'activités</p>
<p>Les outils d'identification des ressources Pratiques professionnelles , profil de poste , grille de compétence</p>	<p>Les outils de contrôle des dysfonctionnement des ressources Ishikawa , cercles de qualité</p>	<p>Les outils de contrôle des coûts des ressources Les budgets , le BBZ , le reengineering</p>
<p>Les outils de mise en œuvre des ressources SCOM , Pareto ou ABC ou 20/80, MCD ou modèles conceptuels de données ou de traitement (MCT)</p> <p>29/03/2009</p>	<p>Un outil de synthèse : Le tableau de bord , qui permet de surveiller l'activité et prendre des décisions</p> <p>Jean Bretin</p>	<p>Voir définitions pages 17 à 23 et 39 à 46 du livre « les outils organisationnels » André Cavagnol / Pascal Roulle Editions Ellipses</p> <p>33</p>

Savoir gérer son temps

« Il n'y a pas de problème de temps , il n'y a que des problèmes de priorités »

Tâche	Incontournable	Importante	Secondaire	Temps passé Fort / Moyen / Faible