



LE MANAGEMENT

DEFINITION

Le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs.

C'est une science dont l'ensemble des lois qu'elle comporte permettent d'optimiser le rendement d'une entreprise. Le management d'entreprise permet avant tout d'organiser les personnes.

Les employés sont le cœur d'une société, si ces employés ne sont pas gérés correctement, la société peut aller en avant de problèmes plus ou moins sérieux. L'organisation des personnes est une chose très importante et il en est de même pour l'organisation du travail.

La mise en place de procédures de fonctionnement est indispensable car elle permet aux employés d'avoir constamment la maîtrise de ce qu'ils font.

Lorsqu'on le prend dans sa globalité, le management d'entreprise permet de perfectionner les méthodes de travail donc d'améliorer le rendement de la société et la qualité du travail effectué et donc d'augmenter son chiffre d'affaire.

Le management doit normalement être omni présent dans le fonctionnement de l'entreprise. Dès que l'on ressent le besoin de faire une modification dans l'organisation il faut vérifier que cela ne perturbe pas les autres processus de l'entreprise. Le management est donc là pour permettre de vérifier cela.



Cependant, certaines entreprises pensent pouvoir se passer de management. Ce cas de figure se vérifie généralement dans de petites entreprises le plus souvent familiales. Mais on remarque souvent que dès que ce type d'entreprise augmente son effectif, l'utilisation du management devient indispensable sous peine de grosses difficultés de fonctionnement. Lorsque l'on veut être rigoureux dans le fonctionnement d'une entreprise, le management est un des outils principaux.

Un bon management est un subtil dosage entre la gestion humaine (qui doit tenir compte des personnalités, conflits éventuels) et la gestion du matériel et des objectifs.

DETECTION ET IDENTIFICATION DES DYSFONCTIONNEMENTS

Cette étape est celle que l'on réalise toujours en premier car avant de vouloir faire évoluer une organisation, il faut déjà savoir quel est l'état de l'entreprise.

La première chose à faire est de faire le point sur l'ensemble des activités. Une fois cet inventaire terminé, il faut étudier chaque processus et voir s'il est utilisable, s'il contient des dysfonctionnements. Si c'est le cas il faut bien identifier l'origine, la cause du défaut mais aussi voir si ce défaut influe sur d'autres processus.

Le meilleur moyen de connaître les dysfonctionnements est d'interroger les personnes qui utilisent les processus en fonctionnement au sien de la société. Lors d'une telle étude la chose à ne surtout pas faire c'est de mettre les employés à l'écart. Ce sont les utilisateurs finaux des procédures. Le dialogue avec les employés est indispensable durant la totalité de l'étude.



Lors des réunions avec les employés, ces derniers vont dire où sont dans leur travail les points les plus critiques. Ils ne seront pas forcément capables de dire : "le problème est là et il vient de tel autre problème" mais plutôt "lors d'une installation, lors d'une préparation, j'ai eu des difficultés à plusieurs reprises car ...". Les dires des employés doivent être analysés pour trouver où sont les erreurs dans les processus.

SYNTHESE

La première phase de détection et d'identification des dysfonctionnements est une phase de collecte de données. Mais toutes ces données sont en vrac, il faut maintenant les trier pour qu'elles fassent apparaître les défauts d'une manière concrète de l'organisation actuelle.

Une fois que toutes les données ont été triées, il faut maintenant rédiger une synthèse. Cette synthèse montre pour chaque processus s'ils ont des défauts et si c'est le cas, quels sont ces défauts.

A ce stade, on ne fait que mettre en évidence les dysfonctionnements, il n'est pas encore question de trouver des solutions mais juste de voir où sont les problèmes.



PRESENTATION DE LA SYNTHÈSE AUX EMPLOYÉS

Comme il a déjà été souligné précédemment, il est indispensable que les employés participent tout au long de l'étude. Donc une fois que la synthèse est achevée, elle est présentée au personnel pour que chacun puisse se rendre compte que toutes les remarques ont été prises en compte. Ceci permet aussi de montrer aux employés que leur avis compte, ce qui est un facteur positif pour faciliter la future transition faire une nouvelle organisation avec toutes les contraintes de jeunesse qu'elle pourra apporter.

En se basant sur cette synthèse et sur tous les autres facteurs qui font évoluer la société (état de santé de l'entreprise, des marchés, des fournisseurs, ...) il faut maintenant concevoir une nouvelle organisation capable de faire disparaître tous les défauts qui empêche la société d'être à son rendement optimal.

La phase de recueil et de tri des données est finie. Il faut maintenant exploiter la synthèse rédigée précédemment pour mettre au point une nouvelle organisation qui devra tenir compte des remarques et supprimer les difficultés rencontrées dans l'ancienne organisation. L'élaboration d'une organisation et des procédures fonctionnelles se fait en plusieurs phases.



ANALYSE DES RISQUES

Lorsque l'on décide de refondre une organisation, la première chose à faire est d'estimer les risques. En effet, la prise de risque est un facteur important. Prendre des risques est dangereux mais si ils sont bien calculés, l'opération sera très rentable. Un changement d'organisation est loin d'être évident pour la direction comme pour les employés. Lors d'un tel changement, les employés doivent se familiariser avec la nouvelle organisation. Ce temps d'adaptation va ralentir temporairement le rythme de production de la société ce qui va engendrer une baisse momentanée des revenus. Si cette baisse persiste, cela pourrait mettre en péril la santé de la société. Il faut donc bien prévoir la nouvelle organisation afin de minimiser les perturbations lors du changement d'organisation.

ETABLISSEMENT DES TROIS POLES DE BASE DE L'ORGANISATION

L'élaboration d'une organisation performante passe par une phrase qui résume toutes les activités de la société : " Qui fait quoi et comment ".

Le qui, le quoi et le comment permettent normalement de répondre à toutes les questions lors d'un processus de production. De ce concept découle un document qui précise les tâches de chacun en fonction de son poste et les outils utilisables pour réaliser la tâche.



Ce document que l'on nomme " domaine de compétences " permet de savoir qui aller voir si on a un problème lors d'un processus. Vu que toutes les tâches à effectuer sont référencées, on peut savoir qui fait quoi et ainsi trouver le responsable de cette tâche.

Ceci permet de sensibiliser les employés aux responsabilités car si un employé s'acquitte d'une tâche et qu'il la valide alors qu'elle contient des erreurs où qu'elle est mal achevée on sait immédiatement que l'erreur est en aval dans le processus et l'on pourra trouver rapidement qui a commis une négligence.

Ce système n'est pas là pour sanctionner le personnel (sauf en cas de fautes répétées ou graves). Il permet en premier lieu de cantonner chaque membre du personnel à son activité principale et montre qu'il ne faut surtout pas empiéter sur le domaine d'une autre personne car sinon on ne sait plus qui s'est occupé de quoi et où en est la tâche courante d'un processus.

Les domaines de compétences s'établissent pour chaque poste présent dans la société.

Il faut maintenant définir les différentes procédures qui définissent chacune une activité de la société. Les procédures permettent d'ordonner les différentes tâches d'un processus.



REUNIONS AVEC LES EMPLOYES POUR DEBATTRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Les grilles de compétences et les procédures sont finies, il faut maintenant les présenter aux employés. Ainsi, ils savent rapidement ce que la direction attend d'eux dans la nouvelle organisation. A ce moment, il faut penser à planifier une série de réunions avec tous les membres de la société afin de recueillir les remarques des employés sur ces grilles. Ces réunions sont importantes car elles permettent de valider la répartition des tâches entre les employés de chaque service. Cela aide aussi chacun à se préparer à travailler d'une manière un peu différente.

Si des modifications doivent être apportées à l'issue des réunions, ces changements sont apportés et une seconde série de réunions est organisée afin d'informer les employés sur les nouveaux documents.

FINALISATION DES SOLUTIONS

Une fois tous les documents terminés et présentés aux employés, une version finale de la nouvelle organisation est préparée. Le document final doit comporter toutes les grilles de compétences, les procédures pour toutes les activités de la société et tous les documents annexes permettant à la compréhension de la nouvelle organisation.

La nouvelle organisation est maintenant prête. La dernière étape consiste à l'implémenter dans la société et à la mettre en production.



MISE EN PLACE DES MOYENS LOGISTIQUES ET TECHNIQUES

La théorie est maintenant finie, il faut passer à la pratique et la tâche n'en est pas moins délicate.

Dans un premier temps, il faut préparer les moyens informatiques (si ajout de nouveaux progiciels) et logistiques car sans les moyens matériels la transition serait très difficile. Il faut s'assurer que le matériel est déjà configuré pour la nouvelle organisation afin de pouvoir la déployer plus rapidement et que les formations nécessaires soient dispensées aux salariés