

## **LES OUTILS DU MANAGER OPERATIONNEL**

Nous attachons beaucoup d'importance à la cohérence du système managérial avec la stratégie voulue, au déploiement et l'appropriation des outils par l'encadrement. Car c'est à travers la mise en œuvre des outils de management que le changement se matérialise et que la capacité d'apprentissage des acteurs se développe. Cette réflexion sur la cohérence des outils avec la démarche stratégique est souvent considérée comme secondaire par ceux qui pensent que seule prédomine la beauté de l'idée stratégique. Le leadership nous paraît indispensable dans les phases de changement rapide, mais notre expérience nous a appris que les actes les plus simples du management n'étaient souvent pas assimilés par l'encadrement de base. D'où une dispersion, une absence de repères, voire une incompréhension du management de proximité qui constate le fort décalage entre la stratégie affichée par les dirigeants et leur réalité au quotidien. Réconcilier ces problématiques relève de la responsabilité des dirigeants porteurs du changement. Nous avons également constaté qu'une absence de structuration de la pratique managériale, à travers des outils stables et des rites établis, avait de fortes répercussions sur la capacité d'apprentissage des managers. Mais cette structuration a aussi ses limites, et il ne s'agit pas de tomber dans un carcan de règles étouffant l'initiative et stérilisant la réflexion. A l'instar de l'éducation, il est bien connu que l'absence comme l'excès de règles est nuisible. Toute la difficulté pour le manager est de gérer cet équilibre entre une formalisation nécessaire des outils et des démarches managériales et l'excès de formalisme. Nous abordons dans cet esprit quelques considérations sur les outils de management, en nous efforçant de rester fidèles à des considérations de simplicité.

### **La définition d'outils de pilotage servant la stratégie voulue et adaptés au terrain**

Dans la mesure du possible, il convient d'impliquer l'encadrement de proximité pour définir et valider les outils de pilotage qui leur servent réellement. Cette vision du management peut apparaître comme trop participative, mais elle se veut avant tout centrée sur l'efficacité au quotidien. La concertation avec les acteurs de terrain n'exclut d'ailleurs pas une certaine directivité. Lorsque les outils de management pertinents ont été définis, leur mise en place ne saurait être optionnelle et dépendre du bon vouloir de l'encadrement. Car leur déploiement ne produit pleinement ses effets que s'il est systématique.

### **La standardisation et la simplification des outils**

Les outils managériaux à disposition des managers opérationnels sont fréquemment le résultat de stratifications successives liées à l'histoire de l'entreprise plutôt que le fruit d'une réflexion cohérente. Les managers sont ainsi confrontés à des outils qu'ils ont du mal à s'approprier ou difficiles d'utilisation. A cet égard, l'informatique et les facilités qu'elle procure est autant une aide qu'un handicap, car le foisonnement d'indicateurs aide rarement à améliorer la qualité du pilotage. Les démarches ISO, qui présentent l'avantage d'être très structurées, se révèlent, dans leur mise en œuvre, souvent déviées de leur objectif et se perdent dans des dispositifs bureaucratiques, si les managers n'y veillent pas expressément. Standardiser et simplifier les outils du management, mais aussi s'assurer de leur déploiement effectif et de leur appropriation, voilà une des clés de succès du changement !

## **La prise en compte de l'historique**

Nous mettons en garde les managers contre une volonté assez répandue de faire table rase du passé, et de mettre en place un système complètement nouveau. Cela nous semble improductif pour plusieurs raisons. Le déploiement de nouveaux outils est coûteux et mobilisateur pour l'encadrement, au détriment du client ou d'autres priorités génératrices de valeur pour l'entreprise. Il est plus facile d'adapter des outils existants que de les créer ex nihilo, on gagne aussi en acceptation et en vitesse de déploiement. L'encadrement de proximité, est aussi saturé des modes managériales successives au gré des remplacements de dirigeants. Mais les outils et les rites de management ont également une dimension symbolique en ce sens qu'ils incarnent la culture passée de l'entreprise. Une démarche reconnaissant la validité de certains outils déjà existants, bénéficie d'une meilleure acceptabilité. Cette question est plus délicate, dans les cas où il est nécessaire de signifier clairement une rupture avec le passé. Nous recommandons dans ce cas, de bien expliquer la finalité des nouveaux outils mis en place, et de veiller à la suppression effective des anciens. La prise en compte de l'historique n'est d'ailleurs pas antinomique avec la détermination dans les changements à conduire, ni avec la nécessité d'un déploiement systématique des outils et des pratiques managériales correspondant à la stratégie voulue.

## **Gérer le système de management**

La gestion du changement nécessite de piloter l'évolution du système managérial dans son ensemble. Cette question renvoie à celle de la pertinence du système de management et de son déploiement, des priorités, des mesures d'accompagnements, de la formation, des temps d'assimilations, de l'implication et de l'exemplarité des managers que nous avons vues dans les chapitres précédents. Elle nécessite de la part du manager de développer un regard critique sur l'état de son système managérial, de déceler les incohérences avec la stratégie voulue afin de procéder aux ajustements nécessaires.

### **Nous pouvons résumer notre conception du management opérationnel comme suit :**

- déployer de manière systématique des outils adaptés à la stratégie voulue de l'entreprise et vérifier leur mise en œuvre effective par des audits managériaux,
- accompagner le déploiement par des actions de formation pour l'encadrement et les opérateurs de terrain,
- mettre en place des outils de pilotage servant la stratégie voulue,
- clarifier les niveaux d'organisation dans l'entreprise,
- déployer des contrats d'objectifs,
- veiller à la cohérence et à l'amélioration constante de l'ensemble à travers des revues de management régulières.

Nous avons retenu dans les pages suivantes les outils qui nous paraissent indispensables au manager opérationnel, dans une vision volontairement restreinte. La mise en œuvre de ces outils relativement simples peut être réalisée dans toute entreprise, indépendamment de la stratégie de l'entreprise, mais leur déploiement prend encore plus de force s'ils servent à traduire la stratégie voulue dans les actes au quotidien.

**Gérard ROTH**

Additif au livre *Profession Dirigeant*