

# MANAGEMENT INSTITUTIONNEL ET OPERATIONNEL

## MANAGEMENT OPERATIONNEL

**Pr Maxime K. DRABO**  
**Dr NANA W. Félicité**

# PLAN DU COURS

1. introduction
2. Définition des concepts;
3. acteurs management;
4. Metiers de manager;
5. Defis du management;
6. Principes du management;

# Définition de concepts

# INTRODUCTION

- La définition classique du management se résume en trois mots: art de diriger.  
Mis à part le concept d'art, qui signifie que les attitudes et les comportements du manager, son savoir-être, sont aussi essentiels que sa maîtrise méthodologique et technique des outils de Direction
- Trois approches de management
  - la pensée taylorienne,
  - l'école des relations humaines,
  - l'approche du management participatif.

# Rappels sur les approches de management

## ➤ La pensée taylorienne

repose fondamentalement sur une vision motivationnelle brutale:

l'homme est rétif au travail, « il n'aime pas ça ».

Il est obligé de travailler pour gagner sa vie et satisfaire ainsi ses besoins de survie et de sécurité.

Il recherche, avant tout, un maximum de rétribution pour un minimum de contribution.

# Rappels sur les approches de management

## ➤ La pensée taylorienne

repose fondamentalement sur une vision motivationnelle brutale: l'homme est rétif au travail, « il n'aime pas ça ».

Il est obligé de travailler pour gagner sa vie et satisfaire ainsi ses besoins de survie et de sécurité.

Il recherche, avant tout, un maximum de rétribution pour un minimum de contribution.

# Rappels sur les approches de management

## ➤ La pensée taylorienne

Cette conception conduit logiquement à l'Organisation Scientifique du Travail.

Quels que soient ses états d'âme, l'homme doit être pris dans un système, dans une mécanique où il n'a pas le choix. Il devra effectuer sa tâche à l'intérieur d'une cadence. Cette tâche sera d'ailleurs le plus souvent une opération, un geste parcellaire concourant à réaliser un produit quelconque

# Rappels sur les approches de management

## ➤ l'école des relations humaines

L'école des relations humaines, (Kurt Lewin) repose sur une autre approche motivationnelle.

La personne recherche, certes, un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais aussi, un cadre de vie satisfaisant.

L'instinct grégaire prime; l'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il a sa place et où il est reconnu.



# Rappels sur les approches de management

## ➤ l'école des relations humaines

La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités sont autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail. Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient.

Du primat de l'organisationnel, on passe à celui du relationnel.

# Rappels sur les approches de management

## ➤ **L'approche du management participatif (Herzberg)**

Ne nie en rien la pensée précédemment développée, elle la poursuit et l'enrichit. E  
l'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et  
d'appartenance mais aussi à son propre développement.

L'expression de soi, la réalisation de soi, le développement de son potentiel sont  
les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle.

# Rappels sur les approches de management

## ➤ **L'approche du management participatif (Herzberg)**

Dans la pensée taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé, parce qu'il doit survivre, « il perd sa vie en la gagnant »;

dans la vision de l'école des relations humaines, il travaille par amour ou contre-dépendance vis-à-vis de son groupe, de son clan et de son chef.

Dans l'approche du management participatif, il travaille parce qu'« il aime ça »; ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement, d'expression et d'autoréalisation.

# Rappels sur les approches de management

## ➤ **L'approche du management participatif (Herzberg)**

le terme participatif ne renvoie pas à l'autogestion ou au consensus, mais vise simplement à signifier que chacun participe à la production des résultats de l'unité et de l'entreprise

# Rappels de concepts

- **le management** est une conception complète de la direction d'une entité, renvoyant à la finalité économique de l'entreprise, visant à la maximisation des contributions individuelles et à leur orientation vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Un **style de management**, est l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité.

# Rappels de concepts

- Dans une vision « humaniste » de son rôle, le responsable refusera de s'appuyer sur l'autorité formelle qui lui est conférée par sa position hiérarchique pour développer un leadership, c'est-à-dire une autorité informelle qui lui est reconnue par ses collaborateurs, de par ses capacités à:
  - donner une orientation,
  - organiser et canaliser les efforts de chacun dans cette direction,
  - communiquer, faire adhérer, réguler en permanence les conflits, les tensions.

# Rappels de concepts

- Le **management stratégique** renvoie aux fonctions de direction d'entreprise, il n'est pas centré sur l'animation des hommes.
- Son rôle est de définir:
  - ✓ les orientations de l'entreprise, ses objectifs et ses stratégies,
  - ✓ le système de contrôle lui permettant de suivre et de piloter les résultats,
  - ✓ la structure organisationnelle la mieux adaptée.

# Rappels de concepts

- Le **management opérationnel** est, lui, plus prosaïque.

Le manager est avant tout un meneur d'hommes, responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité.

Il peut, certes, définir ou participer à la fixation des objectifs de son équipe mais ceux-ci s'inscrivent toujours en cohérence vis-à-vis d'un projet plus global auquel il doit adhérer

Il participe aussi activement à l'organisation du travail au niveau de la définition et de la répartition des tâches, à la conception des méthodes et des procédures



# Rappels de concepts

- **Le management opérationnel**

Cependant, son action s'inscrit toujours dans une structure qui prédéfinit des règles auxquelles il doit se soumettre.

De plus, ses marges d'autonomie, concernant les moyens dont il dispose tant humains que matériels, sont toujours plus ou moins réduites.

S'il est en charge du contrôle et du suivi des résultats de son unité, ses indicateurs restent le plus souvent opérationnels, n'intégrant que rarement une dimension financière ou économique.

# Acteurs du management

- Direction générale
- Direction, départements, services
- Operateurs

## ❖ La **Direction générale** :

en charge du management stratégique de l'entreprise;

constituée d'un groupe de personnes comprenant le Directeur général, ses adjoints éventuels. le Directeur général s'appuiera en permanence sur ce groupe pour réaliser pleinement les fonctions stratégiques définies.

# Acteurs du management

Néanmoins, une partie de son temps, même minime, consistera à manager chaque membre de cette équipe.

En tant que tel, le Directeur Général, premier acteur du management stratégique, est aussi, pour une part, un manager opérationnel.

# Acteurs du management

- ❖ Les directeurs, eux, ont trois rôles principaux à assumer:
  - ✓ participer, en tant que membres de la Direction générale, au management stratégique de l'entreprise;
  - ✓ concevoir, au niveau de leur propre direction, ce management stratégique dans les limites d'autonomie propres à la culture de chaque entité;
  - ✓ exercer leur rôle de manager opérationnel au niveau des responsables de leur département.
- ❖ Pour les **responsables de département**, seules les deux dernières fonctions demeurent.
- ❖ Les **responsables de service**, eux, sont avant tout des managers opérationnels, même s'ils participent, à la définition des orientations du département.

# Acteurs du management

La pluri-appartenance des responsables intermédiaires(service, département ou direction) est une caractéristique principale de tout **manager opérationnel**:

- ❖ en tant que membre de **l'unité supérieure**, il doit faire:
  - ✓ passer les objectifs, les règles, les contraintes, les volontés de sa hiérarchie.
  - ✓ S'assurer que chacun, dans son unité, accepte et comprend les intérêts supérieurs de l'entreprise et agit en conséquence;
- ❖ en tant que **hiérarchique** (responsable de service, de département ou directeur), il appartient, d'une certaine manière, à une caste dont il doit, en permanence, veiller au respect des attributions et des prérogatives;

# Acteurs du management

❖ en tant que membre du groupe qu'il dirige, il doit en permanence défendre, protéger les intérêts de son unité, expliquer les difficultés rencontrées, assouplir les règles de fonctionnement parfois trop rigoureuses, bref agir en chef de clan.

Toute la difficulté de ces positions intermédiaires est en permanence d'arbitrer, au quotidien, entre les intérêts parfois contradictoires de chacun de ces groupes d'appartenance.

# Acteurs du management

Le responsable doit rester dans un rôle de médiation et éviter, au risque de se perdre, de se choisir un groupe et un seul dans lequel il se reconnaît:

- ✓ s'il choisit le groupe supérieur, il devient presque toujours un petit chef coupé de sa base;
- ✓ s'il choisit le groupe de ses pairs, il devient un « petit notable » toujours en réunion avec ses alter ego, étranger dans son équipe;
- ✓ s'il choisit comme groupe d'appartenance l'équipe qu'il dirige, il n'est plus qu'un pater familias décrédibilisé aux yeux de sa hiérarchie.

# Metiers de manager

## ❖ **Manager strategique: ses priorités sont de**

- ✓ Définir et incarner une politique de MS. •
- ✓ Assurer la pérennité économique et financière.
- ✓ Constituer une collectivité humaine soudée et en développement.

Il doit etre : Visionnaire; Décideur; et avoir des aptitudes Relationnelles



# Metiers de manager

## ❖ **Manager de managers il doit:**

- ✓ «Créer » un encadrement opérationnel efficace.
- ✓ Être exemplaire en terme de management.
- ✓ Faire vivre un système de suivi, de pilotage et de reporting performant.

Un manager de managers est le gardien d'un système d'organisation et d'encadrement, il est au cœur du pilotage de l'entreprise en garantissant la production des différentes unités qu'il supervise

# Métiers de manager

## ❖ **Manager opérationnel doit :**

- ✓ Animer au quotidien les équipes.
- ✓ Former ses collaborateurs.
- ✓ Être exemplaire au plan de ses propres réalisations

Pour cela il doit être un

- Communicateur.
- avoir une maîtrise technique des activités principales de son unité.
- Faire vivre les pratiques managériales collectives et individuelles.

# Métiers de manager

## ❖ **Manager opérationnel doit :**

Le manager opérationnel doit rester opérationnel, c'est-à-dire maîtriser la réalisation des activités majeures de son unité pour former, résoudre les difficultés techniques, être crédible par son exemplarité

# Métiers de manager

❖ **l'unité** est l'ensemble constitué par un responsable d'unité et ses collaborateurs lui étant directement rattachés hiérarchiquement; c'est lui seul qui les encadre, les motive et les apprécie;

l'ensemble des collaborateurs sur lesquels s'appuie le responsable d'unité pour définir et atteindre les objectifs de l'unité est appelé groupe de management.

# Defis du management operationnel

# Defis du management operationnel

## ❖ Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

Nous avons constaté que toute organisation génère des risques de conflits entre les personnes et des dysfonctionnements.

Lorsque ces conflits apparaissent, ils peuvent toujours être rattachés à une des trois manifestations suivantes:

- la démotivation,
- la rivalité,
- l'opposition de systèmes de valeurs.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

La **démotivation** n'est pas, comme on le croit trop souvent, synonyme d'insuffisances de travail graves. La démotivation est avant tout, un climat, une ambiance, une manière d'être où la négativité, le cynisme, le manque de foi vis-à-vis de son responsable, de son entreprise et de l'avenir, sont légion! La critique systématique de ses pairs, supérieurs hiérarchiques ou dirigeants est alors de règle.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

La **rivalité** procède d'une mécanique différente. L'individu ou le clan met toute son énergie à faire opposition, à casser les efforts des « adversaires » réels ou fantasmés.

En définitive, que l'on soit payé par la même entreprise n'a plus aucune importance, on parvient même à l'oublier. Il ne faut pas confondre cette notion avec le concept de compétition qui, lui, renvoie plutôt à une émulation, à un concours entre les membres de l'entreprise, pour être le premier, c'est-à-dire celui qui apportera la plus grande contribution aux résultats de celle-ci.



# Defis du management operationnel

## ❖ Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

Toute organisation sociale, toute collectivité humaine secrètent leurs règles propres, leurs systèmes d'évaluation et de jugement. Ce qui permet à l'observateur de différencier une société d'une autre, ce n'est pas seulement sa performance économique, ce sont aussi les idéaux qu'elle s'est fixée et qui donnent sens à ses actions et à ses réalisations

Ces idéaux hiérarchisés, dont l'agencement et la nature peuvent varier d'une organisation sociale à l'autre, constituent le système de valeurs.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

Si la notion de systèmes de valeurs représente ce qui donne un sens à l'action collective d'une société ou d'une ethnie, le concept peut être transposé au fonctionnement d'une formation sanitaire.

Le système de valeurs de l'entreprise à laquelle on appartient donne un sens particulier à la manière dont on vit et dont on se représente son travail.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

Initialement, le système de valeurs d'une entreprise était composé des valeurs dominantes du fondateur ou du dirigeant le plus manquant par ses qualités, ses défauts ou son charisme. Aujourd'hui, les sciences sociales identifient des systèmes de valeurs particuliers à chaque entreprise et parlent d'une culture d'entreprise, qui se reproduit indépendamment des dirigeants actuels.

L'entreprise ne crée pas que de la richesse, elle se dote d'un système de valeurs qui lui est propre, codifiant les relations humaines, sécrétant des idéaux et des interdits donnant sens à l'action collective et individuelle.

# Defis du management operationnel

## ❖ dysfonctionnements concernant la fonction prévision,

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'unité, son fonctionnement interne et la maturité professionnelle des collaborateurs qui la composent

Le premier rôle d'un responsable est de rester en état de vigilance, de faire la chasse aux non-qualités, qu'elles se situent dans un contexte externe (non-satisfaction des clients) ou dans un contexte interne (errements de fonctionnement et incompétences des collaborateurs).

# Defis du management operationnel

## ❖ dysfonctionnements concernant la fonction prévision,

Cette attention permet de garantir la pérennité de l'unité, son ambition, sa fierté.

Sans elle, l'unité sombre dans une triste routine, dans la répétition des mêmes recettes et procédés éculés.

Démotivations, remise en cause de l'autorité et de la compétence du responsable, guerre entre les « anciens » et les « modernes » sont le juste lot de cette carence.

# Defis du management operationnel

## ❖ dysfonctionnements concernant la fonction prévision

- **Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés**
- **la clarté** : un objectif vague dans sa formulation et/ou sa nature correspond à un but inatteignable (être plus rentable ou plus efficace), à un vœu pieux
- **la pertinence** : pourquoi cet objectif plutôt qu'un autre ? Pourquoi cette quantification et pas une autre ? Sur quels éléments incontournables de diagnostic et/ou analyse d'un dysfonctionnement repose-t-il ?

# Defis du management operationnel

## ❖ dysfonctionnements concernant la fonction prévision

### - Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés

- **l'adhésion:** s'il laisse indifférent, l'objectif a raté sa cible. Il ne doit pas être celui du patron mais un challenge intimement vécu que l'on se donne à soi-même.

Un objectif, ni clair, ni pertinent, ni accepté, n'est rien : il entraîne, en fonction de la sensibilité de chacun, soit une désaffection, soit des rivalités (quand on ne sait pas où on va, autant être le premier), soit la création pure et simple d'objectifs parasites, chacun se donnant une direction propre pour combler un vide.

# Defis du management operationnel

❖ dysfonctionnements concernant la fonction prévision,

- **Absence d'indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives**

Qu'est-ce que bien ou mal travailler ?

Est-on capable de savoir, tous les soirs, en sortant de son bureau, si on a bien ou mal travaillé sans même l'ombre d'une remarque de son responsable?

Sur quels points indiscutables est-on évalué?

L'absence d'indicateurs de mesure des performances n'est pas encore le pire ;  
l'incohérence et l'infaisabilité sont plus encore déroutantes.



# Defis du management operationnel

❖ dysfonctionnements concernant la fonction prévision,

- **Absence d'indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives**

Il faut faire « vite » et « bien ». La rapidité laissera toujours des zones de non-qualité et la qualité totale aura un prix: le temps passé.

Un autre exemple pourrait être: le développement maximum avec la rentabilité maximum et, bien entendu, la sécurité maximum. Dans ce système de double ou de triple contrainte quoi que l'on fasse « on a tort », alors « ne faisons plus rien ».

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction organisation

### Mauvaise définition des tâches

Qu'a-t-on exactement à faire ? Quel est notre rôle et sur quelle hiérarchisation de nos activités et de nos tâches pouvons nous arbitrer nos priorités?

L'hésitation, quant à la raison d'être de son poste de travail et aux actions à mettre en œuvre pour la réaliser, conduit encore à des comportements différents :

oisiveté, rivalités à propos de zones floues ou de chevauchement avec les tâches d'autres membres de l'équipe, vision très personnelle de son rôle, de sa fonction dans l'unité de travail, dont la sanction est presque toujours la non-réalisation de certaines activités parfois essentielles.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction organisation

### ➤ Mauvaise répartition des tâches

Elle conduit à des déséquilibres patents au niveau de la charge de travail des collaborateurs ayant même statut et emploi.

Tout responsable a une tendance naturelle à proposer des activités et missions nouvelles au collaborateur en qui il a le plus confiance, ce faisant, il s'ôte un souci de l'esprit, étant sûr de la qualité de la réalisation des tâches confiées.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction organisation

### ➤ Mauvaise répartition des tâches

Dans un premier temps, le collaborateur est complice, il ressent cela comme un signe de confiance, une valorisation de sa fonction.

Ainsi le manager créera une équipe à deux vitesses et ne s'occupera que des collaborateurs les plus compétents. Beau résultat qui conduira inévitablement aux conflits que nous avons décrits.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction organisation

### ➤ Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées

Nous sommes là dans un monde poussiéreux où le vent de la modernité n'a pas soufflé. Il faut dix signatures pour une dépense d'un 1000F, cinq contrôles pour une micro-décision, copie à cinquante interlocuteurs pour une note de service de troisième importance.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction organisation

### ➤ Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées

Le monde a changé, les clients ont changé, les produits et services ont changé, les méthodes et les procédures sont restées immobiles et même, parfois, se sont enrichies à loisir, se sont raffinées au gré d'une complexification technique ou réglementaire.

Dans ce fonctionnement bureaucratique, l'initiative individuelle, l'enthousiasme et la réactivité n'ont pas de place.

L'ennui ou l'opposition semblent être les seuls modes de réaction.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus

Pourquoi bien travailler?

Que l'on « s'investisse » ou que l'on « se démobilise » cela ne change rien, en termes de valorisation, de reconnaissance exprimée, de délégation, de rémunération ou de promotion. Aucune sanction individuelle, positive ou négative, relationnelle ou « monétaire », ne vient répondre aux efforts, aux performances ou aux insuffisances. Les « à quoi bon ! », « pour qui, pour quoi? » viennent sanctionner cette absence de sanction.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus

Dans ce fonctionnement de l'indifférenciation et de l'égalitarisme laxiste, les meilleurs éléments cherchent une porte de sortie, les autres s'endorment et fuient dans la routine. Il s'agit, avant tout, de ne pas faire de vagues, de ne pas se faire remarquer, de rester dans l'anonymat et la médiocrité.



# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence information concertée

Interrogez les responsables de toutes les entreprises, ils vous diront tous la même chose : « nous passons notre temps à informer. »

Interrogez les collaborateurs de ces mêmes entreprises, et ils vous serviront tous la même litanie : « nous ne sommes pas informés. »

Qui ment ? Personne, bien entendu, simplement ils ne parlent pas de la même chose.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence information concertée

Les responsables transmettent l'information, la diffusent, la descendent par voie écrite ou orale, en général sans grande rétention. « Conserver l'information pour conserver le pouvoir » n'est plus vraiment un mécanisme de défense fréquent sauf chez quelques dinosaures rescapés de l'ère de la glaciation.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence information concertée

Le vrai problème porte non pas sur l'émission de l'information mais sur sa réception. Très souvent les collaborateurs, lorsqu'ils disent: « nous ne sommes pas informés », expriment tout autre chose: « nous ne sommes pas écoutés. »

L'information, pour être intériorisée et non introjectée, a besoin d'être discutée, débattue, « mastiquée » pour être partagée.

Une information claire n'est pas celle qui est bien transmise, précise et exhaustive, mais celle qui est bien reçue, qui est intégrée.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence de participation aux décisions

Nous sommes là dans le monde du « descendant ». Nous pouvons effectuer des activités depuis des années et pourtant, lorsque des choix stratégiques ou organisationnels sont pris à propos de ces mêmes activités, aucune consultation n'est prévue. Les décisions tombent, avec le « bon pour exécution ». La tête et les jambes, telle est la répartition générale et le rôle de chacun. Comment développer une réelle adhésion à son entreprise et à son unité, se sentir concerné par ses résultats et par ses performances, être un partenaire à part entière dans de telles conditions?

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence de participation aux décisions

Participer aux décisions ne veut pas dire co-décider. Il est normal que la ligne hiérarchique ait à arbitrer et à trancher dans de nombreux cas, à prendre des risques, y compris celui d'être impopulaire; l'important est la consultation et la concertation afin de prendre les avis et opinions, d'associer à la réflexion pour favoriser l'adhésion. L'efficacité d'une décision tient à sa pertinence intrinsèque, mais aussi à sa mise en œuvre. Dans le monde du « descendant », la décision n'est pas partagée donc, bien souvent, pas appliquée.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence de relation efficace avec la hiérarchie

Qu'attend-on, en premier lieu, de son responsable direct?

La réponse à cette question est facile au regard de ses expériences professionnelles passées.

Un responsable, qui ne nous a rien appris, qui ne nous a transféré aucun savoir, savoir-faire ou savoir-être, quelles qu'aient été ses qualités humaines par ailleurs, n'a pas droit à notre estime.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence de relation efficace avec la hiérarchie

La formation sur le terrain, au quotidien, par la réalisation conjointe, par la transmission de l'expérience, est la base d'une relation de confiance et d'une reconnaissance mutuelle entre un responsable et son collaborateur.

Il ne s'agit pas, ici, de dire qu'un responsable doit tout savoir, tout maîtriser techniquement pour élever ses « poulains », mais qu'il doit transmettre un « plus » spécifique sur un domaine technique ou relationnel à chacun de ses collaborateurs directs.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

### ➤ Absence de relation efficace avec la hiérarchie

Il s'agit là de la principale source de légitimité du pouvoir hiérarchique. La deuxième face de cette relation formatrice est constituée par les entretiens de bilan où l'on peut faire le point sur ses doutes, sur son évolution, sur ses perspectives professionnelles, sur ses projets, où l'on ne reste pas enfermé sur la résolution d'un problème technique spécifique ou sur une procédure technocratique d'appréciation et de notation. Sans cette formation et ces entretiens, la relation hiérarchique n'a pas d'âme ni d'efficacité réelle.



# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle

### ➤ Absence de suivi des résultats de l'unité

Qu'avons-nous réalisé ensemble ? Sur quels indicateurs quantitatifs pouvons-nous apprécier nos réussites et nos échecs ? Comment objectiver notre sensation d'efficacité ou d'inefficacité ? Qu'avons-nous à améliorer, à développer pour assurer notre pérennité et notre rentabilité ?

Ces questions trouvent, bien souvent, peu de réponses dans les unités administratives.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle

### ➤ Absence de suivi des résultats de l'unité

Dans le domaine de la production ou du commercial, des données, plus ou moins fines, sont plus fréquemment disponibles.

Quoi qu'il en soit, sans un travail systématique de mobilisation des collaborateurs autour des réalisations de l'unité, d'analyse des écarts à l'aide de tableaux de bord, une vie sans challenge s'organise avec son lot de démotivation, de rivalités intestines, d'avis péremptoires sur ce qu'il conviendrait de faire...

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle

### ➤ Absence de suivi des performances individuelles

Le suivi n'est pas un contrôle a posteriori, il s'agit d'anticiper, d'agir en amont, de stimuler et non de juger.

Au-delà d'un simple « relevé global des compteurs », le responsable doit suivre pas à pas les réalisations, les décisions et les résultats obtenus par chacun de ses collaborateurs.

# Defis du management operationnel

## ❖ Les dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle

### ➤ Absence de suivi des performances individuelles

Le contrôle n'est pas, non plus, une simple vérification de l'exécution des tâches réparties, il doit s'appuyer sur des objectifs individuels, des « micro-contrats » et des délégations.

L'absence de suivi individuel provoque des comportements très différents: de l'assouplissement à la suractivité, de la créativité au conformisme.

