

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;
7. Outils de management

Principes du management operationnel

Principes du management opérationnel

1. Mener des diagnostics portant sur les réalisations de l'unité, son fonctionnement interne et la maturité professionnelle des collaborateurs
2. Définir des objectifs et des indicateurs de mesure de la performance, clairs, pertinents et acceptés.
3. Définir et hiérarchiser les tâches devant être réalisées par chaque collaborateur.
4. Répartir les tâches de manière équilibrée et adaptée tant sur le plan qualitatif que quantitatif.
5. Mettre en place des méthodes et des procédures de travail souples, légères et permettant de larges délégations.

Principes du management opérationnel

6. Suivre et contrôler les résultats obtenus tant sur le plan individuel que collectif.
7. Informer régulièrement et de manière interactive.
8. Former ses collaborateurs « sur le tas », pour transmettre son savoir, son savoir-faire et son savoir-être et mener des entretiens de bilan réguliers.
9. Apprécier et valoriser les résultats obtenus par chaque collaborateur.
10. Faire participer les personnes concernées aux prises de décision (consultation, concertation, co-décision).

Principes du management opérationnel

Diagnostic /Le diagnostic externe :

Le diagnostic externe, dans le cadre du management opérationnel, est un outil d'analyse des relations d'une unité avec l'ensemble de ses interlocuteurs externes. Il permet d'expliquer une situation et de prévoir son évolution. Il identifie les points forts de l'unité sur lesquels s'appuyer et les faiblesses auxquelles il convient de remédier.

Pour identifier précisément le rôle et les contributions de l'unité, il convient d'identifier les flux entrants et sortants de l'unité afin de calculer le volume de valeur ajoutée qu'elle produit.

Principes du management opérationnel

Diagnostic /Le diagnostic externe :

la méthode du diagnostic externe de l'unité consiste à développer une approche systémique qui permet d'identifier les clients et les interlocuteurs externes de l'unité et la nature de leurs relations. L'unité est considérée comme une « boîte noire ».

Il s'agit de la description des processus de l'unité

Principes du management opérationnel

Le diagnostic externe permet de répondre aux questions suivantes:

1 – À quoi servons-nous ?

2 – Quelles sont les réalisations qui nous sont confiées et celles que nos clients attendent de nous ?

3 – Sommes-nous en phase avec nos interlocuteurs ?

La méthode d'analyse repose sur 6 phases distinctes :

– **Identification des interlocuteurs** : lister, regrouper et hiérarchiser les interlocuteurs (les clients au sens de l'analyse systémique) de l'unité ceux-ci peuvent être: externes à l'unité mais internes à l'entreprise, externes à l'entreprise (clients, fournisseurs...).

Principes du management opérationnel

- **Les flux entrants:** pour chaque interlocuteur, définir le flux entrant (input) dans l'unité, ce qu'il apporte à l'unité y compris les exigences
 - **Les flux sortants:** pour chaque interlocuteur, définir le flux sortant (output) de l'unité, les productions de l'unité livrées à l'interlocuteur y compris la satisfaction des exigences
 - **L'analyse des dysfonctionnements:** repérer les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est fourni, il s'agit toujours de faits constatés
- La hiérarchisation des dysfonctionnements:** hiérarchiser les dysfonctionnements, c'est-à-dire les écarts négatifs, générateurs d'insatisfaction et déterminer les dysfonctionnements principaux à traiter en priorité dans l'année.

Principes du management opérationnel

– **La formulation des objectifs/résultats attendus** : le responsable définit les priorités de son unité en fonction du poids relatif des dysfonctionnements et des interlocuteurs. Les priorités, ainsi précisées, peuvent être qualifiées d'objectifs non quantifiés.

Ces priorités sont traduites par le responsable, en objectifs/resultats sur lesquels il s'appuiera pour mobiliser son équipe. Les critères à prendre en compte pour hiérarchiser les dysfonctionnements sont les suivants:

- importance stratégique de l'interlocuteur,
- nature du dysfonctionnement (intervenant sur la raison d'être et/ou les activités essentielles de l'unité),
- quantité et fréquence des réclamations,
- les orientations générales de l'entreprise.

Principes du management opérationnel

Afin d'être parfaitement en phase avec son environnement professionnel, le responsable peut s'enquérir des attentes des interlocuteurs externes de l'unité. C'est la meilleure façon d'obtenir des informations quantitatives et qualitatives sur ce qu'ils souhaitent. Pour ce faire, le responsable peut interroger, lui-même, ces derniers afin d'améliorer les prestations qu'il offre ou utiliser différents moyens d'investigation:

- étude de l'image de marque ou de notoriété d'une unité,
- enquête de satisfaction,
- panel de clients,
- audit , contrôle de gestion, etc

Il est encouragé les responsables d'unité à réaliser annuellement ce type d'analyse Afin de mettre à jour

Principes du management opérationnel

– Le diagnostic interne simplifié:

La méthode d'analyse repose sur 6 phases distinctes:

- 1 – Indiquer le nom et le poste de chaque collaborateur de l'unité.
- 2 – Préciser les activités ou tâches essentielles que le responsable attend de chacun.
- 3 – Tenter de définir ce que chaque collaborateur attend de son responsable, en termes de:
 - formation (nouvelle compétence),
 - stimulation et récompense,
 - contrat managérial.

Principes du management opérationnel

– Le diagnostic interne simplifié:

4 – Définir, pour chaque activité ou tâche confiée, les dysfonctionnements constatés en termes de quantité, qualité, coût et délai (Q, Q, C, D).

5 – Repérer les dysfonctionnements communs, c'est-à-dire ceux que l'on retrouve chez l'ensemble des collaborateurs et, en particulier, chez ceux qui exercent le même emploi.

6 – Formuler les objectifs d'amélioration du fonctionnement de l'unité.

Principes du management opérationnel

- **Le diagnostic interne croisé**: chaque membre de l'unité réalise le travail décrit précédemment (et pas simplement le responsable). Cette deuxième approche, plus « systémique », est, bien entendu, plus riche. Elle permet, notamment, de déceler des dysfonctionnements liés à une insuffisance de coordination interne. Néanmoins, un certain nombre de conditions est requis pour sa réalisation:
 - Disposer d'une « enveloppe-temps » suffisante : le diagnostic interne croisé nécessite, en effet, 3 étapes:
 - réalisation individuelle pour chaque membre de l'unité,
 - entretiens d'ajustement entre chaque membre de l'unité, pour confrontation de l'approche des relations réciproques,

Principes du management opérationnel

- **Le diagnostic interne croisé:** chaque membre de l'unité réalise le travail décrit précédemment (et pas simplement le responsable). . Y
- réunions de synthèse pour mettre en commun et valider le diagnostic interne global.
- Avoir formé ses collaborateurs pour qu'ils maîtrisent cette méthodologie et s'assurer de leur maturité relationnelle (il ne s'agit pas de critiquer autrui mais de proposer des améliorations).
- Gérer une unité dont les activités supposent une complémentarité et une coordination permanentes entre les différents acteurs internes.

Principes du management opérationnel

Diagnostic interne: la définition des objectifs de fonctionnement

Deux cas peuvent advenir:

– Il n’y a pas de dysfonctionnement commun. Dans ce cas, il n’y aura pas d’objectif de fonctionnement à fixer au niveau de l’unité.

Le diagnostic interne aura simplement servi à préparer la négociation des objectifs individuels.

– Il y a des dysfonctionnements communs, on pourra alors définir des objectifs de fonctionnement.

Principes du management opérationnel

La complémentarité du diagnostic externe et interne :

Ces deux types de diagnostic ne peuvent être isolés l'un de l'autre.

En effet, dans un environnement incertain, toute modification des données économiques agit sur les attentes et les relations qu'un interlocuteur externe entretient avec l'unité.

Ces attentes peuvent changer et, de fait, entraîner une série de dysfonctionnements nouveaux.

Principes du management opérationnel

La complémentarité du diagnostic externe et interne :

La résolution de ces dysfonctionnements passe soit par un repositionnement des activités de l'unité (mis en exergue par le diagnostic externe) soit par une modification de l'organisation ou de la coordination au sein de l'unité (mis en évidence par le diagnostic interne).

Dans certains cas, l'action doit être à la fois dirigée vers l'extérieur et vers l'intérieur. La perpétuelle quête d'adaptation de l'unité à son environnement est la garantie de sa survie et s'inscrit dans l'analyse simultanée de ces deux outils.

Le responsable doit en avoir une approche interactive et complémentaire.

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs :

Un objectif est un résultat mesurable attendu à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées. Les objectifs donnent un sens aux efforts collectifs et individuels, ils correspondent à un besoin du corps social des entreprises. Ils permettent la réappropriation d'un pouvoir par la hiérarchie intermédiaire et la mobilisation des motivations de chacun

Diriger par les tâches consiste à donner un travail préalablement défini et analysé à un opérateur, puis à contrôler sa réalisation. Si les tâches sont incorrectement réalisées, les corrections techniques nécessaires sont apportées.

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs :

Nous pouvons aussi observer un mode de direction des hommes par les activités.

une activité peut se définir comme une réalisation, confiée à une unité, qui requiert l'exécution d'un ensemble de tâches. Si un responsable confie à un opérateur la réalisation d'une activité, il apprécie, de fait, sa capacité à réaliser plusieurs tâches, dans l'ordre et de la manière qui lui semble être la bonne. Il reconnaît une polyvalence des compétences de la personne et lui attribue une certaine autonomie

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs : Diriger par les objectifs

L'étape supplémentaire, à ce niveau de management, consiste à formuler le résultat attendu en quantité, qualité, coût et délai et non simplement la réalisation affectée par jour, semaine ou mois.

Dans le management par objectif, trois éléments sont prioritaires:

- La finalité de l'entreprise : seul compte le résultat et non les moyens pour y parvenir.
- La contribution : chaque personne ou unité produit un résultat contribuant aux performances de l'ensemble.

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs :Diriger par les objectifs

– L'autonomie et la responsabilité: la liberté de réalisation trouve la contrepartie dans le système de sanction du résultat.

Si un objectif est atteint ou dépassé, une rétribution quelconque, matérielle ou psychologique sera au rendez-vous; à l'inverse et moyennant une analyse des écarts, une stimulation négative sanctionnera le manque de résultat.

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs : La formulation de l'objectif

L'objectif exprime toujours: soit la résolution d'un dysfonctionnement, soit la prise en compte d'opportunités ou de menaces liées à l'environnement. Il convient, alors, de préciser la situation future satisfaisante recherchée, puis de déterminer qualitativement le chemin à parcourir. L'objectif est toujours formulé avec :

- un verbe : augmenter ou réduire (sont les plus fréquents),
- une mesure (quantifiable ou évaluable),
- une échéance de réalisation, et exprime un mouvement, un passage d'une situation insatisfaisante à une situation satisfaisante, une amélioration

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs :catégories d'objectifs au niveau de l'unité

Nous identifions deux grandes catégories d'objectif:

– **L'objectif d'activité** porte directement sur la production de l'unité, sur une contribution directe aux résultats de l'entreprise. Il s'exprime toujours en termes de quantité, qualité, coût, délai

-**L'objectif de fonctionnement** (d'amélioration du fonctionnement de l'unité) porte sur l'organisation interne de l'unité, sur les conditions de production.

Très souvent l'atteinte d'un objectif d'activité est conditionnée par la résolution d'un problème de fonctionnement.

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs :catégories d'objectifs au niveau individuel

Nous identifions trois grandes catégories d'objectifs:

- **L'objectif de production:** porte sur les résultats attendus du collaborateur, sur sa contribution directe aux résultats de l'unité. Il s'exprime toujours en termes de quantité, qualité, coût, délai. Exemple : réaliser la prise en charge de 20 patients co par mois.
- **L'objectif opérationnel:** porte sur les activités et les tâches réalisées. Il s'exprime en nombre d'opérations à effectuer et représente l'effort demandé au collaborateur. exemple : réaliser 10consultations par jour, 2 visites des malades...

Principes du management opérationnel

Definir les objectifs :catégories d'objectifs au niveau individuel

– **L'objectif de progrès** : porte sur les compétences et s'exprime en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être.

Il constitue les axes de progression d'un collaborateur pour une meilleure maîtrise de son emploi. Par exemple: améliorer la qualité de la PEC (passer d'un taux d'incident 20 à 5%).

Il est souvent délicat de mesurer l'atteinte d'un objectif de progrès, qui est le seul à ne pas avoir obligatoirement une forme quantitative.

Principes du management opérationnel

Indicateurs de mesure des objectifs

Un indicateur est une information quantitative portant sur la mesure d'une production, d'une réalisation ou bien reflétant l'état de fonctionnement d'une unité. On distingue:

- **Les indicateurs de résultat:** ce sont des données quantitatives permettant de mesurer une progression vers l'atteinte d'un objectif.
- **Les indicateurs de réalisation:** ce sont des données mesurables permettant d'obtenir une information sur la réalisation des actions mises en œuvre concrètement afin d'atteindre un objectif .

Principes du management opérationnel

Indicateurs de mesure des objectifs

– Les indicateurs d'intrants: ce sont des données permettent de mesurer la disponibilité des ressources pour la réalisation

exemple

- Quantité : le nombre de pièces fraisées, le nombre de comptes ouverts, les qu
- Qualité: le taux d'erreur, l'indice de satisfaction, etc.
- Délai: le temps d'attente d'une consultation
- Coût: le coût des interventions de maintenance, etc.

Principes du management opérationnel

définition claire des fonctions dans un service

Définir les fonctions, c'est permettre à chacun de savoir qui fait quoi, comment, pourquoi et pour qui. C'est donner la possibilité à chacun de savoir « à quoi sert » le poste qu'il occupe dans l'entreprise, le service, et dans « quel sens orienter son action »

La définition des fonctions sert également de base pour fixer les objectifs individuels des collaborateurs et leur évaluation

Principes du management opérationnel

définition claire des fonctions dans un service

Cela permet de :

- clarifier le rôle et les responsabilités de chacun : qui doit faire quoi et pourquoi ?
- vérifier la cohérence des responsabilités au sein d'un service, d'une organisation
- optimiser l'efficacité de l'organisation
- connaître les compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) nécessaires dans le poste (recrutement, formation, gestion prévisionnelle des compétences)
- évaluer le poids et l'importance de chaque poste

Principes du management opérationnel

Comment définir les fonctions ?

Définir la fonction, c'est déterminer les principales responsabilités que la personne doit assumer. C'est décrire non pas les tâches à accomplir, mais les « missions » majeures à mettre en œuvre. Une définition de la fonction efficace doit donc faire ressortir clairement ce qui est « **central, prioritaire et permanent** » dans le poste.

- permet de situer la fonction dans le service,
- met en exergue les buts majeurs,
- explicite les résultats attendus,
- fait ressortir, selon la situation, les contraintes de réalisation.

Principes du management opérationnel

Comment définir les fonctions ? il faut décrire:

- la désignation de la fonction
- la situation de la fonction au sein de l'unité, du service
- Les articulations de la fonction (les liens hiérarchiques ,fonctionnels)
- Les priorités de la fonction (finalités, les raisons d'être)
- – Existe-t-il une mission spécifique? liée aux
- Mission spécifique (liée à la personne ,aux circonstances)

Le faire avec l'implication du collaborateur

Principes du management opérationnel

Organisation des activités:

Activités : ce sont les grands domaines de réalisation à mettre en œuvre en vue de produire les résultats permanents exigés par les interlocuteurs externes (réalisations récurrentes qui se traduiront par l'exécution de tâches).

Définition des tâches est la division d'une activité en une fraction susceptible d'être exécutée en continu par une même personne en une unité de temps significative. tant que le sous ensemble obtenu ne peut pas être affecté à un seul exécutant, c'est que nous ne sommes pas encore en face d'une tâche. À l'inverse, un découpage trop fin et trop émietté serait néfaste

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: Répartition des tâches:

désigne le choix qu'un responsable opère pour affecter l'ensemble des tâches aux différents membres de son unité. Une bonne répartition doit prendre en compte:

- un équilibrage minimal de la charge de travail de chacun, dans le cadre de la nomenclature générale des emplois définie pour l'ensemble de l'entreprise. (Il n'est pas choquant que la charge de travail d'un collaborateur soit supérieure à celle d'un autre, à condition que le système de rétribution en tienne compte);
- le niveau de compétence et d'ambition de chacun (ce qu'il est prêt à prendre en charge).

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: Répartition des tâches:

le processus de répartition des tâches dans l'unité ne résulte pas d'un traitement mécanique ou arithmétique en fonction des effectifs. Il est fondé sur un diagnostic des capacités individuelles et débouche sur un ajustement. Le choix est également influencé par un jeu de contraintes:

- l'enveloppe des moyens disponibles
- le respect du cadre contractuel défini par la convention collective, par le contrat de travail, par le règlement intérieur,...

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: Méthodes

La méthode est la manière de réaliser une tâche : dès lors que le responsable d'unité a effectué la répartition des tâches, il devrait laisser à chaque exécutant le choix de la méthode. Il revient bien évidemment à l'exécutant de déterminer lui-même la méthode la plus adéquate. C'est une règle de bon sens qui tolère trois exceptions:

- l'exécutant manifeste une insuffisance de résultats (quantitatifs ou qualitatifs).

Son supérieur hiérarchique doit alors le guider dans la méthode de manière directive;

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: Méthodes

- vis-à-vis des tiers, il est important que la même tâche soit effectuée de manière identique. Un manuel (souvent nommé « de procédure » par confusion) précise alors les modalités d'exécution de la tâche;
- des normes de sécurité imposent un certain mode de réalisation de la tâche.

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: Procédure:

ce terme désigne la coordination de plusieurs séquences de travail entre elles dès lors que, pour concourir à une activité donnée, plusieurs tâches sont nécessaires. Dans les faits, les procédures existent toujours, soit sous la forme d'une autoprocedure lorsqu'un agent agit seul (il se définit à lui-même un enchaînement de tâches qui n'est pas explicité pour les autres ou pour sa hiérarchie), soit de manière formalisée (c'est-à-dire connue « de fait », pas nécessairement écrite) lorsque plusieurs agents sont concernés.

Principes du management opérationnel

1. Organisation des activités: spécialisation/adaptabilité

Chaque unité se situe quelque part sur le continuum défini par chacun de ces deux extrêmes: spécialisation  polyvalence

Dans le cadre de la polyvalence, chaque collaborateur effectue plusieurs groupes de tâches, et est capable de remplacer son voisin, au moins pour traiter les cas les plus ordinaires.

Dans le cadre de la spécialisation, chaque agent effectue un groupe bien particulier de tâches qu'il maîtrise parfaitement, et qu'il peut réaliser à un rythme relativement élevé.

Principes du management opérationnel

1. Organisation des activités: spécialisation/adaptabilité

SPECIALISATION	
AVANTAGES	INCONVENIENTS
Production accrue	Faible motivation du personnel
Formation rapide des nouveaux (nbre limité de taches)	Difficultés de promouvoir un changement et risque de routine
Possibilité d'employer un personnel nouveau	Reconversion des personnel plus difficile en cas de nécessité
Moindre cout lié au personnel de faible qualification	Rigidité du dialogue, jeux de contre pouvoir, risque de conflits
Contrôle plus aisé	Faible créativité, coordination difficile entre agents spécialisés

Principes du management opérationnel

1. Organisation des activités: spécialisation/adaptabilité

POLYVALENCE	
AVANTAGES	INCONVENIENTS
Motivation accrue et développement important de la maturité professionnelle	Moindre productivité, difficultés à traiter les exceptions qui nécessitent un « expert »
Coordination interne plus aisée, délais plus courts pour le client	Investissement plus coûteux et long en formation
Moindre résistance aux changements, réactivité ++	Délais de mise en place longs
Renforcement de l'esprit d'équipe	Tres difficile à mettre en place si le turn over est important
Remplacement facile en cas d'absence	Difficile d'intégrer un nouvel arrivant

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: intégration des changements

L'adaptation permanente de l'organisation de l'unité à l'évolution de l'environnement interne et externe relève aujourd'hui essentiellement du domaine du responsable de l'unité.

Il dispose d'outils d'analyse organisationnelle simples et concrets qui lui permettent d'identifier clairement les dysfonctionnements de l'unité, de concevoir des solutions, de réaliser des simulations et d'étayer ses propositions organisationnelles sur des bases tangibles.

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: intégration des changements

Ainsi, il est à même, à l'aide d'un diagnostic dont la méthode a été développée dans le chapitre précédent:

- de définir et de hiérarchiser les activités devant être réalisées par chaque collaborateur;
- de répartir les tâches de manière équilibrée et adaptée tant sur le plan qualitatif que quantitatif en visant à satisfaire à la fois les attentes des clients et des collaborateurs

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: intégration des changements

Le processus d'optimisation se déroule en quatre étapes:

– **Étape 1:** l'identification des changements organisationnels souhaitables s'effectue à partir de l'analyse des écarts entre les attentes des divers interlocuteurs de l'unité et les réalisations produites (diagnostic externe).

Le diagnostic externe permet de définir les activités à réaliser pour produire les biens ou services attendus. Ces activités sont décomposées en tâches qui sont ensuite quantifiées. À partir de là, il devient possible d'identifier la répartition des tâches idéale qui en découlerait ainsi que les effectifs souhaitables.

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: intégration des changements

– **Étape 2:** le responsable peut utiliser le TRA et le TCA pour simuler la situation souhaitable et apprécier son degré de faisabilité. Il utilise le TRA comme outil de simulation et fait varier le degré de spécialisation ou de polyvalence. Le TCA lui indique la marge de manœuvre immédiate dont il dispose, et lui permet d'identifier les efforts de formation à consentir pour faire aboutir son projet d'optimisation. Le responsable retient une simulation qui lui apparaît plausible et conforme au niveau de maturité professionnelle de son équipe.

Chaque colonne du TRA lui donne un descriptif de chaque poste de travail ainsi que la charge correspondante.

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: intégration des changements

– **Étape 3:** la question à résoudre est la suivante: « les moyens dont l'unité dispose lui permettent-ils de faire face à toutes les dimensions de sa raison d'être?

Éventuellement, s'il constate qu'il ne peut faire face aux activités de son unité avec ses moyens actuels, il pourra entamer une négociation avec sa hiérarchie pour obtenir les moyens qui lui feraient défaut.

Encore faut-il pouvoir mener une réflexion sérieuse qui ne se contente pas d'une vue intuitive ou approximative, et ne pas oublier que toute gestion consiste à arbitrer entre plusieurs possibilités d'allocation de moyens par définition limités en quantité.

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: intégration des changements

– **Étape 3:** Il y a là une dimension de négociation à prendre en compte par le responsable opérationnel.

Pour aboutir, une telle négociation suppose un dossier solide et étayé par une réelle analyse. Pour amorcer un dialogue il pourrait présenter une analyse des moyens à acquérir mettant en lumière leurs coûts d'acquisition par rapport au manque à gagner qui résulte de leur absence.

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: intégration des changements

– Étape 4: en fonction des arbitrages réalisés en matière de moyens, le responsable bâtit ensuite le projet d'optimisation définitif, et le soumet à l'épreuve des faits.

Indépendant de l'acquisition ou non de moyens supplémentaires, un axe permanent de recherche consiste à raccourcir au maximum les circuits de décision (travail sur des procédogrammes).

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: 10 pas du changement organisationnel

1. Définition du Tableau de Répartition des Activités (TRA) souhaitable à partir du diagnostic externe de l'unité.
2. Identification des niveaux de polyvalence à mettre en place à partir du Tableau des Compétences Acquises (TCA).
3. Définition des postes de travail optimaux, à partir du TRA souhaité.
4. Définition des procédures optimales.
5. Négociation éventuelle de moyens supplémentaires.

Principes du management opérationnel

Organisation des activités: 10 pas du changement organisationnel

6. Définition du TRA optimal compte tenu des moyens obtenus.
7. Identification des niveaux de délégation à mettre en place.
8. Plan de formation des collaborateurs en fonction des nouvelles fiches de poste et des délégations à partir du TCA optimal.
9. Mise en place de la nouvelle organisation et test.
10. Ajustements et correctifs

Principes du management opérationnel

Suivi et Contrôle :

Le contrôle est avant tout d'essence stratégique. Il s'agit d'une réflexion, d'une analyse a posteriori des résultats obtenus, dans leur intégralité, pour une unité

Des unités spécifiques (contrôle de gestion, audit, comptabilité analytique, organisation), proches de la Direction Générale, ont pour mission d'élaborer un système d'information à cet effet.

La fonction contrôle n'est pas, pour autant, totalement exclue du champ d'intervention du manager opérationnel.

Principes du management opérationnel

Suivi et Contrôle :

Toutefois, le suivi opérationnel constitue son pain quotidien. Au terme « suivi », nous pourrions substituer « pilotage opérationnel de l'unité ». Il s'agit de « l'œuvre au noir » qui permet la transmutation de l'objectif en résultat.

Si le contrôle est réflexion, le suivi est action. Il prévient les risques d'échec, les résultats non conformes aux objectifs, les sanctions négative...

Principes du management opérationnel

Suivi et Contrôle :

Le suivi est, avant tout, d'essence relationnelle. Il nécessite vigilance et écoute de ses collaborateurs. Il s'agit, au quotidien, de suivre et d'apprécier les résultats obtenus, la réalisation des tâches et des activités.

Cette présence relationnelle du responsable s'étaye sur deux outils de référence:

- le plan d'action,
- le tableau de bord, pour l'appréhension, principalement collective, des performances de l'unité.

Elle peut s'appuyer également sur un système de REPORTING INDIVIDUEL.

Principes du management opérationnel

Suivi et Contrôle :

Quoi qu'il en soit, ces outils resteront lettre morte sans des pratiques à la fois collectives et individuelles les mettant en œuvre concrètement, les rendant vivants, à savoir:

- la réunion mensuelle de suivi (des résultats de l'unité);
- l'entretien individuel de suivi (des résultats individuels)

Principes du management opérationnel

Suivi et Contrôle :

Chaque entreprise peut (et doit) définir un corps de pratiques managériales collectives et individuelles qui structure l'activité de son encadrement. Le cadre le plus courant est le suivant:

Les pratiques managériales collectives	Les pratiques managériales individuelles
Le briefing quotidien	L'entretien mensuel de suivi
Le briefing hebdomadaire	L'entretien trimestriel de régulation
La réunion mensuelle	L'entretien annuel d'appréciation

Principes du management opérationnel

Suivi et Contrôle : Les différents niveaux de suivi

Trois grands niveaux de suivi sont utilisés de manière différenciée par le manager opérationnel:

- 1er niveau: le suivi au niveau de la tâche: est-elle réalisée? Bien ou mal?
- 2e niveau: le suivi au niveau de la décision: est-elle pertinente? Faut-il ou non en stopper l'exécution? (Il s'agit d'une étape intermédiaire, préparant le niveau 3.)
- 3e niveau: le suivi au niveau du résultat: est-il conforme par rapport à l'objectif?

Si oui ou non, pourquoi et comment?

Principes du management opérationnel

Suivi et Contrôle : Les différents niveaux de suivi

Les deux premiers niveaux sont chronophages pour le responsable qui doit, pour porter un jugement, prendre le temps de l'évaluation.

Le troisième se situe a posteriori et ne nécessite bien souvent que la comparaison de deux chiffres. Il suppose, bien entendu, des délégations très larges et la négociation d'objectifs de production.

Ainsi, la nature même du suivi est liée à la nature de l'objectif négocié avec le collaborateur, qui, elle-même est dépendante de la maturité professionnelle de la personne, de son degré d'autonomie

Principes du management opérationnel

Information et communication :

Dans le cadre d'une unité opérationnelle, il existe trois types d'information:

- l'information opératoire,
- l'information intégratrice,
- l'information motivationnelle.

l'information opératoire

Principales caractéristiques

- Elle est opératoire dans le sens où elle permet d'identifier (ou de réorienter) l'action dans le cadre de la réalisation des activités et des tâches confiées à l'unité.
- Elle est factuelle, elle véhicule un fait certain, indiscutable; elle ne souffre ni commentaire, ni discussion.

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information opératoire

Il ne s'agit pas ici de faire l'analyse des causes, ni de bâtir un plan d'action sophistiqué. L'information opératoire doit être reçue et intégrée à l'action des opérateurs.

- Elle est, en général, de courte durée de vie. Une semaine plus tard, cette information est dépassée, elle n'est plus fraîche et a donc perdu sa valeur informative, sa pertinence.
- Elle peut être diffusée de manière écrite (note, mémo, billet, rapport, coupure de presse) ou orale, sans difficulté majeure quelle qu'en soit la forme.

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information opératoire

- Elle est saturante: bien souvent, vingt informations opératoires données au même moment aboutissent à un résultat voisin de zéro.
- Elle est nécessaire à l'efficacité quotidienne car elle permet, aux membres de l'unité, de réajuster en permanence leur activité en fonction d'elle et donne un référentiel commun.
- Elle est nécessaire à l'homogénéité de l'équipe.

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information opératoire

Un même niveau de maîtrise des informations opératoires, au même moment évite:

- les quiproquos, issus de niveaux d'information différents
- les micro-conflits quotidiens, liés à des positions de départ différentes,
- les sentiments de ne pas être informé, alors que d'autres le sont, quand on se rend compte en réunion que certains pairs ont déjà l'information que l'on découvre.

Principal outil: **le briefing**

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information intégratrice

Principales caractéristiques

– Elle est intégratrice dans le sens où elle permet d'intégrer:

- l'ensemble des membres de l'unité autour d'objectifs et de lignes d'actions communs,
- les points de vue, avis et suggestions de chacun à l'analyse de la situation et aux décisions retenues,
- les efforts et réalisations de tous les membres du groupe à l'atteinte des résultats globaux de l'unité.

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information intégratrice

Principales caractéristiques

- Elle porte sur des aspects durables touchant au fonctionnement de l'unité; elle concerne les objectifs, l'organisation, les ressources humaines ou les résultats.
- Elle requiert une analyse, un débat, des interprétations.

Des points de vue différents viennent l'éclairer et, à l'issue d'une discussion, il s'agit d'élaborer un plan d'action, de le décider pour améliorer le fonctionnement et les performances de l'ensemble de l'unité.

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information intégratrice

- Le fait de départ, générateur de l'information intégratrice, est toujours un dysfonctionnement de l'unité ou l'anticipation d'un dysfonctionnement potentiel issu d'une opportunité ou d'une menace de l'environnement, une non-qualité dans la réalisation d'une production de l'unité.
- Une réunion, comportant une phase d'information, puis de discussion et enfin de décision, est nécessaire pour traiter convenablement une information intégratrice.

Principale outil: reunion

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information motivationnelle

Principales caractéristiques

- Elle est motivationnelle, dans le sens où son contenu, sa précision ou son exhaustivité n'ont pas un caractère stratégique; ce qui compte avant tout ici, c'est la relation que l'on établit avec son interlocuteur et les effets de cette relation sur sa motivation, ses actions, ses attitudes et ses comportements.
- Elle est individuelle, elle ne concerne qu'un collaborateur.
- Elle est personnelle, dans le sens où elle exprime le point de vue du responsable sur les résultats, les actions, les efforts, les attitudes et les comportements du collaborateur

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information motivationnelle

- Elle porte sur le contrat managérial que tisse le responsable avec chaque membre de son équipe.
- Elle donne lieu à un entretien individuel, qui seul permet à chacun de s'exprimer de manière suffisamment authentique pour aborder cet échange.

Il faut ici rappeler la règle élémentaire suivante : « Ne jamais critiquer ou louer trop fortement un collaborateur dans le cadre d'une réunion ou d'un briefing. »

Principes du management opérationnel

Information et communication : l'information motivationnelle

De plus, en cas d'attaque d'un participant par un autre, le responsable doit intervenir et protéger l'agressé, quitte, « entre quatre yeux », à lui dire sa façon de penser

Principal outil: entretien individuel

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

Former, c'est transmettre (et faciliter l'appropriation) des connaissances (savoir) des méthodes et techniques (savoir-faire) et in fine, développer les capacités d'une personne. La formation dans l'entreprise est une donnée stratégique.

La formation en situation de travail (« sur le tas »), réalisée par le responsable opérationnel lui-même au sein de l'unité, accompagne, certes, la stratégie, mais elle répond surtout à des préoccupations plus prosaïques.

Son objectif prioritaire est de permettre à tous de maîtriser leur emploi, afin qu'ils contribuent efficacement aux résultats de l'unité.

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

La formation pour le manager opérationnel consiste à transmettre au quotidien son expérience pour:

- développer et renforcer les compétences des membres de l'unité et ainsi favoriser leur intégration, leur polyvalence et leur adaptabilité face aux changements,
- corriger et réajuster les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être et ainsi prévenir les erreurs et les non-qualités. Cette formation in situ, réalisée par le responsable opérationnel dans le cadre de la vie quotidienne de l'unité, donne un sens et une efficacité au plan de formation de l'entreprise.

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

Pour former les collaborateurs en situation de travail, le responsable opérationnel a, à sa disposition, les méthodes suivantes:

- le briefing individuel,
- le briefing collectif,
- la formation par la démonstration,
- la réalisation conjointe,
- le coaching,
- la réunion de formation dans l'unité.

Son choix sera dicté par l'objectif, le contexte de réalisation et les caractéristiques de chaque technique.

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

Déléguer consiste à confier à un collaborateur, une tâche, une activité ou une mission avec les pouvoirs de décision y afférents, selon des règles de fonctionnement et de contrôle clairement précisées.

La délégation est avant tout un choix organisationnel conduisant à une plus grande efficacité par:

- la réduction du délai entre l'exécution d'une tâche et la décision,
- l'amélioration du service client (liée au rapprochement de la décision de l'opération),

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

- le gain de temps issu de la disparition d'un contrôle a priori (souvent réalisé par le responsable en personne).

La délégation est aussi un levier motivationnel essentiel. Elle responsabilise les collaborateurs et développe progressivement leur autonomie. Il s'agit d'une sanction positive, qui témoigne de la reconnaissance des efforts et des résultats d'une personne, et qui, non seulement, ne coûte rien à l'entreprise, mais encore, peut lui rapporter gros.

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

La délégation, le plus souvent, conduit simplement au transfert d'un contrôle opérationnel à l'exécutant, le responsable conservant toujours le contrôle a posteriori des résultats.

Déléguer, c'est-à-dire responsabiliser et développer l'autonomie des collaborateurs, suppose qu'en amont aucun doute ne subsiste sur les compétences du délégataire.

La formation, même un simple, constitue donc une variable, une des règles du jeu permettant la mise en œuvre efficace de la délégation.

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

Ces deux notions sont complémentaires, elles se répondent et entrent en interaction.

La formation est un investissement sans retour si elle ne se finalise pas par un accroissement des délégations.

La délégation n'aura pas les bénéfices escomptés, au contraire elle présentera de nombreux risques si elle ne s'appuie pas sur la formation comme moyen de sa mise en œuvre.

Principes du management opérationnel

FORMATION ET DÉLÉGATION

De l'intégration d'un débutant à sa promotion, il existe de nombreuses opportunités de formation et de délégation. à l'occasion:

- d'un changement dans l'équipe (recrutement, démission, promotion),
- d'une réorganisation et/ou restructuration,
- d'un événement particulier ou d'une situation de crise,
- d'une implantation de nouvelles activités,
- d'une redéfinition des postes et d'une attribution de nouveaux moyens,
- de mauvais résultats

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION

Apprécier signifie d'abord évaluer chacun de ses collaborateurs en fonction de leur emploi et de leurs objectifs respectifs

Apprécier désigne ensuite un système qui se résume à un entretien approfondi – l'entretien annuel – débouchant sur un dossier dûment rempli par le responsable d'unité qui, d'une part, formalise les éléments significatifs de l'année professionnelle de chaque collaborateur et qui, d'autre part, précise par le biais d'objectifs individuels de production, opérationnels ou de progrès le cadre de l'année à venir

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION

Pour motiver, il convient d'encadrer, c'est-à-dire mettre en place au sein de son unité les actions concrètes du management, de la fixation d'objectifs au suivi et à l'appréciation des résultats. Aussi il faut appliquer les techniques de stimulation

L'usage permanent de la technique de stimulation est indispensable dans la mesure où la fixation d'objectifs clairs et l'élaboration d'une organisation efficace ne suffisent pas à enclencher l'action.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

Les stimulations verbales sont de deux types, positif et négatif, chacun pouvant s'énoncer selon deux modes: conditionnel et inconditionnel.

Les types – positif et négatif – sont directement liés au principe de plaisir.

Toute stimulation, qui tend à valoriser un acte, un comportement, un résultat, une compétence, la maîtrise d'une situation ou la bonne gestion d'un problème, le physique, le caractère, les aptitudes, le potentiel voire la personne elle-même, est positive qu'elle qu'en soit la forme (compliment, remarque obligeante, évaluation positive...)

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

À l'inverse, toute stimulation qui tend à souligner l'insuffisance d'un résultat, la non maîtrise d'une situation ou la non-résolution d'un problème est négative qu'elle qu'en soit la forme (remarque désobligeante, évaluation négative, injure, sarcasme...).

Il est important de noter que si la valeur positive ou négative d'une stimulation dépend évidemment du stimulateur et de la situation elle-même, elle est liée aussi, en grande partie, à celui qui reçoit la stimulation, à son propre cadre de référence.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

Ainsi, un compliment sincère et positif peut être interprété comme négatif si la personne, pour des raisons qui lui sont propres, n'est pas prête à entendre et à recevoir ce type de remarque.

On considère généralement que la bonne réception d'une stimulation positive se manifeste par un sourire sincère et silencieux.

Le fait de se justifier ou encore de trouver que son supérieur exagère est par contre le signe d'une difficulté à entendre et intégrer une stimulation. Bien entendu, le même type de remarque peut s'appliquer dans le cas de la réception de stimulations négatives

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

Un manager efficace ne va donc pas se contenter de stimuler positivement ou négativement chacun de ses collaborateurs, il va veiller à ce que les stimulations émises soient bien reçues et comprises dans le sens souhaité, ce qui nécessite de grandes capacités d'écoute et une vigilance particulière dans le cadre d'un briefing ou d'un entretien.

Les stimulations sont **conditionnelles** quand elles s'adressent à la personne pour ce qu'elle fait ou possède. Elles ne sont pas générales ou globales mais toujours référencées à un contexte ou à un thème donné. Elles sont **inconditionnelles** quand elles s'adressent directement à la personne pour ce qu'elle est.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

Dans la mesure où elles concernent la personne elle-même, elles ont un côté irrévocable et sont en quelque sorte données à jamais.

La distinction entre ces deux modalités est importante dans la mesure où si l'on compare les stimulations à une nourriture psychologique, on se rend compte que les stimulations inconditionnelles sont nettement plus « caloriques » que les stimulations conditionnelles. Dire sincèrement à un collaborateur qu'il a du potentiel n'a pas le même impact que des compliments sur son dernier rapport.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

D'une certaine manière, les stimulations conditionnelles ont une portée essentiellement sociale alors que les stimulations inconditionnelles ont une réelle portée ontologique. En effet, non seulement c'est à l'être même de la personne que l'on s'adresse, mais en outre les stimulations inconditionnelles comportent une réelle dimension prédictive dans la mesure où elles tendent à faire devenir la personne ce qu'on lui dit qu'elle est.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

stimulations positives inconditionnelles	stimulations négatives inconditionnelles
J'apprécie votre professionnalisme, vous irez loin!	Vous êtes incompetent
stimulations positives conditionnelles	stimulations négatives conditionnelles
Ce rapport est très bien fait, je vous en félicite !	Vos résultats sont insuffisants

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

En fonction des catégories de stimulations énoncées, les effets induits sont largement différents. Si chaque catégorie de stimulation renforce les croyances que la personne a d'elle-même et des autres, ces croyances elles-mêmes proviennent des stimulations reçues antérieurement

D'une façon générale, on peut dire que les effets produits résultent toujours de deux niveaux complémentaires : d'une part l'énonciation elle-même de la stimulation et, d'autre part, la dynamique générale de stimulations dans laquelle telle ou telle stimulation particulière est émise

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

Stimulations négatives inconditionnelles: non seulement elles s'inscrivent dans un cadre déontologique largement discutable, mais en outre elles sont au cœur du célèbre paradoxe de l'arroseur arrosé, dans la mesure où elles conduisent à terme à provoquer ce qu'elles étaient a priori censées vouloir éviter.

En effet, évaluer d'une façon inconditionnellement négative une personne, c'est dans une large mesure la faire devenir ce qu'on lui reproche.

Dire à un enfant ou à un collaborateur qu'il n'est qu'un bon à rien, c'est le pousser implicitement à se comporter comme un bon à rien.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

– **Stimulations négatives conditionnelles:** elles indiquent à la personne que l'on remarque une erreur ou une insuffisance de travail, ce qui en soi est efficace dans la mesure où elle n'en a pas forcément conscience.

Par ailleurs, elles sont un puissant facteur de changement. À quoi bon en effet modifier un comportement si celui-ci n'est pas identifié comme insatisfaisant? Il est important de noter que ceci reste vrai dans le cas où la personne a conscience de ses résultats.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

– **Stimulations négatives conditionnelles:** elles indiquent à la personne que l'on Si son responsable n'intervient pas, elle n'a aucune raison de modifier quoi que ce soit. Plus encore, elle risque d'enclencher une « spirale de laisser aller » jusqu'à ce que le responsable finalement intervienne.

Outil: Le mini-contrat est le plus approprié pour remédier à ce genre de situation. Il s'agit pour le responsable de fixer au collaborateur un objectif d'amélioration réaliste à très court terme avec assistance et modalités de contrôle à l'appui.

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

– **Stimulations positives conditionnelles:** elles indiquent à la personne que l'on a conscience de son succès ce qui apporte sens et valeur à son action et lui permet de continuer à avancer dans de bonnes conditions. Elles sont au cœur de tout processus managérial car elles confirment au collaborateur que sa contribution ne mérite pas seulement une rétribution de salaires ou de primes, mais est l'occasion d'un échange réel favorable à son évolution et à son identité sociale.

Outils : information élargie au niveau stratégique ⇨ formation ⇨ prime

⇨ diversification des tâches ⇨ un enrichissement des tâches ⇨ la responsabilité d'une mission spécifique

Principes du management opérationnel

STIMULATION ET APPRÉCIATION: Les types de stimulation

-Stimulations positives inconditionnelles: Parce qu'elles touchent l'être même de la personne qui les reçoit, elles lui permettent de continuer à réussir et à se développer. Elles favorisent largement la prise d'initiative, la créativité, la mobilisation pleine et entière de l'ensemble de ses capacités. Elles contribuent à son adaptation à des situations inédites. Bref, elles lui ouvrent la voie du succès dans l'harmonie, tout en contribuant à son autonomie

outils managériaux sont nombreux et adaptables aux situations. Suivant les cas, on proposera : ➤ une délégation ➤ une association avec prises de décision ➤ une augmentation de salaire ➤ une promotion

Outils du management opérationnel