

1

L'éclaircissement du management existant de toute entreprise



De nos jours, nous devons savoir faire simple, rapide et volontariste. Pour nous permettre de piloter nos entreprises et la société en général, il faut que tout soit simple et à la portée de tous (tout le monde doit comprendre). Il faut que ça aille vite (pas question d'y passer trop de temps). Il faut que tout soit basé sur le volontariat (ne plus contraindre, ne surtout pas évaluer de peur de démotiver).

Tout le monde n'est pas d'accord avec cette approche. À chacun de nous de voir l'approche qu'il retient... et d'en assumer les conséquences. Une chose est sûre, si nous sommes satisfaits du fonctionnement de notre entreprise, si les résultats sont à la hauteur de nos espérances, si tout va bien dans le meilleur des mondes, ne changeons rien. Si tel n'est pas le cas, c'est que peut-être notre système est un peu trop simple, un *chouïa* trop rapide, quelque peu trop volontariste ou *a contrario* trop complexe.

Disons simplement ici pour réconcilier le plus grand nombre :

- Qu'il faut faire simple, mais pas simpliste, ni réducteur. Sachant que selon la devise, « faire simple est l'objectif le plus sophistiqué ».
- Qu'il faut aller vite, mais sans confondre vitesse et précipitation.
- Que les démarches doivent être volontaristes, à condition que les décideurs soient suffisamment éduqués.

Qu'est-ce à dire ? Tout simplement qu'en tant que dirigeant, nous ne pouvons pas non plus faire n'importe quoi, et devenir n'importe qui.

Exemple

Prenons l'exemple de la conduite automobile. Que nous soyons conducteur occasionnel ou en permanence sur les routes, que nous faisons quelques kilomètres par semaine ou des centaines de kilomètres par jour, nous avons tous notre permis de conduire, code et conduite. C'est-à-dire que nous maîtrisons tous les fondamentaux de la signalisation et les rudiments de la conduite. Faire simple, rapide et volontariste correspondrait à laisser un véhicule entre les mains de quelqu'un qui ne connaîtrait que douze panneaux, qui ne saurait utiliser qu'une pédale et deux vitesses et qui respecterait les règles de conduite selon sa volonté. Beau carnage en perspective ! Certes, selon notre style et nos besoins nous pouvons opter pour un véhicule automatique, une grosse berline, un utilitaire ou une citadine. Mais dans tous les cas, nous devons connaître les règles de conduite et démontrer notre maîtrise de la conduite pour obtenir le fameux sésame sur papier rose.

Autrement dit, obtenir un permis d'entreprendre n'est pas toujours basé sur la simplicité, la rapidité et le volontarisme. Le but de cette partie est donc de présenter le cadre minimum indispensable au management de nos entreprises.

Nous l'avons compris, les principes s'appliquent à nous tous, quel que soit le type de notre entreprise. C'est leur mise en œuvre qui doit, elle, être adaptée au contexte de chacun d'entre nous.

Avec cette première partie, nous allons éclairer et révéler le management existant de notre entreprise en trois temps :

- Le chapitre 1 présente le terrain de jeu, l'entreprise et son incontournable management.
- Le chapitre 2 fait prendre conscience que nous sommes tous concernés (pas que les certifiés, pas que les gros, pas que les « qualité »), car chaque entreprise est managée et possède donc un existant bien souvent considérable.
- Le chapitre 3 dresse un panorama des différents systèmes existants dans nos entreprises, souvent juxtaposés (en mode silo), parfois partiellement intégrés.

1

Les contours du système de management de l'entreprise

« On n'a jamais le temps de bien faire les choses, mais on a toujours le temps de les refaire. »

Walter Rolland, extrait de Clément

Au sommaire de ce chapitre :

- **L'entreprise : les processus de l'entreprise, la co-construction avec les parties prenantes.**
- **Le management de l'entreprise : la définition du management, la stratégie de l'entreprise, les politiques de l'entreprise et l'alignement stratégique.**
- **Le système de management de l'entreprise : le système (définition, principes, différents types d'organisation), le management de l'entreprise comme un système (contours du système de management, intérêts, l'esprit et pas la lettre).**
- **L'intégration du système de management de l'entreprise (contours de l'intégration, intérêts).**

Résumé

Que cherchons-nous pour tirer le meilleur de nos entreprises ? Efficience globale, performance, conduite du changement permanent, prise en compte des attentes, coproduction des résultats, valorisation du capital immatériel, meilleure capacité d'adaptation, réponse à une multitude d'objectifs, ajustement de la stratégie, accroissement de la valeur ?

Face à ces enjeux, comment bien faire les choses sans devoir prendre le temps de les refaire ? Et ce, que nous naviguions au sein d'une entreprise de taille importante (qui ne voit généralement qu'une partie de la chaîne de la valeur i.e. valeur financière) ou à taille humaine (absorbée par le quotidien avec une certaine difficulté à prendre du recul).

Pour bien faire les choses, nous devons nous remémorer quelques pierres angulaires fondamentales du management :

- la définition appropriée de la stratégie de notre entreprise par rapport aux valeurs, métiers, atouts, produits..., stratégie de type développement ou de type stabilité par exemple ;
- la politique comme organe de fonctionnement d'une société organisée et développée et comme moyen d'aligner toute action, tout projet, toute décision avec la stratégie de l'entreprise (alignement stratégique) ;
- le système comme combinaison ordonnée d'éléments réunis de manière à former un ensemble cohérent servant un but déterminé et fédérant les notions d'équilibre, d'interactions, de corrélation, de cohérence, d'objectifs et de buts partagés ;
- les processus qui composent l'entreprise permettant une production de valeur, pour l'ensemble de ses parties prenantes (par exemple, chaîne de valeur de Michael Porter) ;
- les parties prenantes de notre entreprise et notre capacité à les attirer, à les satisfaire et à les fidéliser ;
- le système de management, composé du capital humain, des processus et des moyens et outils, permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ;
- l'intégration, qui a pour but de fédérer dans un système unique les systèmes qui se juxtaposent dans nos entreprises : système financier, système qualité, système environnemental, système de management des risques, système d'information.

Appliquées à la lettre, ces pierres angulaires, aussi fondamentales soient-elles, sont souvent destructrices (un système de management, c'est lourd, contraignant, paperassier, procédurier, rigide, loin des réalités opérationnelles ou au mieux une sorte de mal nécessaire). C'est pourquoi, plus que la lettre, il est nécessaire d'en comprendre l'esprit (fonctionnement global, logique systémique, adaptabilité, pilotage opérationnel et financier, alignement stratégique).

1.1 L'entreprise

En matière d'entreprise, il est toujours utile de revenir aux sources pour savoir de quoi nous parlons. Nous n'allons pas nous étendre sur les notions liées à l'entreprise mais, pour donner un cadre aux chapitres suivants, rappelons simplement deux fondamentaux forts utiles : les processus et les parties prenantes.

Selon le Larousse, l'entreprise est une « affaire privée agricole, commerciale ou industrielle, en vue de produire des biens ou services pour le marché ». Et pour produire ces biens et services, elle organise ses activités en processus. Ce n'est pas non plus dit clairement dans la définition, mais ça coule de source sûre, cette production de biens et de services se fait en mobilisant des parties prenantes dont nous devons tenir compte (co-construction).

1.1.1 Les processus de l'entreprise

L'entreprise est composée d'un ensemble de processus.

Un processus est défini comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »
(ISO 9001:2005).

Nous reparlerons des processus au chapitre 2 et de l'approche processus au chapitre 5.

Ce n'est pas non plus dit dans la définition du Larousse mais, l'essence même d'une entreprise et de ces processus est de produire de la valeur. Pour illustrer cette structuration en processus, tout en gardant en tête cette notion de production de valeur, appuyons-nous sur une version adaptée la chaîne de valeur de Michael Porter⁵ (cf. figure 1.1).

5 Michael Porter précise dans son ouvrage *L'avantage concurrentiel*, que chaque entreprise est un ensemble d'activités et vise, au travers de ses activités, à construire son avantage concurrentiel.

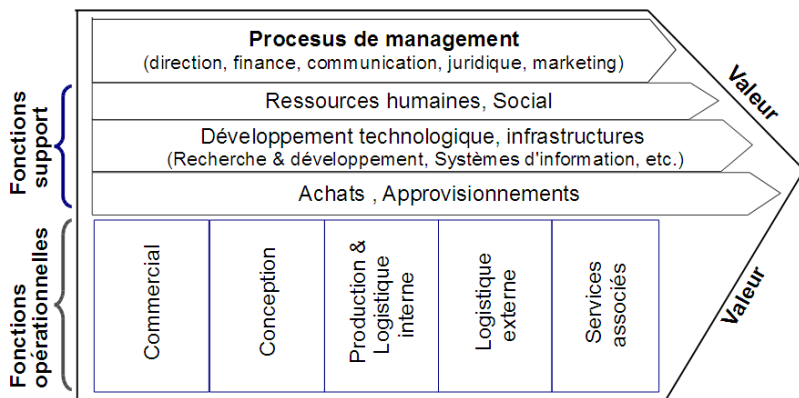


Figure 1.1 Les processus de l'entreprise
(adapté de la chaîne de la valeur de Michael Porter)

Et bien souvent, nous avons une certaine difficulté à voir l'entreprise comme cette chaîne qui produit de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Pourquoi ? Parce qu'au sein d'une grande entreprise, sous l'influence de tel ou tel acteur (généralement l'actionnaire), nous ne voyons qu'une partie de la chaîne et de la valeur (valeur financière). *A contrario*, dans une entreprise à taille humaine, nous sommes trop souvent pris par le quotidien et avons une certaine difficulté à prendre du recul.

VOIR ENCADRÉ PRATICO-PRATIQUE

« LA CHAÎNE DE LA VALEUR DANS UNE ENTREPRISE À TAILLE HUMAINE »

Pratico-pratique

La chaîne de la valeur dans une entreprise à taille humaine

Bien que l'usage courant parle de Très petite entreprise (TPE), nous parlerons plutôt ici d'entreprise à taille humaine, la culture du petit devant être maintenant dépassée.

Alors est-ce utile de prendre du recul dans nos entreprises à taille humaine ? Et comment surtout mettre en œuvre ce qui a priori ne s'adresse qu'aux gros ?

Chaque entreprise est une entreprise à part entière. La dynamique et la finalité sont les mêmes. Les processus et la chaîne de la valeur sont bien présents.

Son objectif et sa finalité doivent être définis (cf. l'ouvrage *Le but. Un processus de progrès permanent* d'Eliyahu M. Goldratt, AFNOR Éditions, 2003).

C'est au niveau de la mise en œuvre que tout peut changer. Elle est bien plus simple et élémentaire que dans des structures de taille plus importante. Les moyens humains et matériels déployés sont binaires et intégrés (par exemple, une même personne pour plusieurs missions ou fonctions, des processus réduits à leur plus simple expression, quelques outils ou documents multifonction en réponse à plusieurs thématiques). Dans une structure à taille humaine, parler de stratégie, gestion des risques, enjeux, impacts, politiques, processus ou parties prenantes peut faire sourire. Mais ce n'est pas parce que nos structures et nos moyens sont de taille limitée que tous ces sujets ne sont pas applicables ou d'actualité.

Alors, tout est bien applicable... mais en plus simple et adapté. Dans une structure à taille humaine, nous pouvons donc rendre la mise en œuvre possible et simple... sans pour autant tomber dans le simpliste (cf. l'Introduction de la partie 1). Plus simple et adapté n'est donc pas synonyme de superficiel sous prétexte que nous sommes « petits ». Il n'y a pas non plus de solution miracle et toute faite de type deux clics de souris et trois procédures. La matérialisation de la chaîne de la valeur dans une entreprise demande quand même d'y consacrer un minimum d'énergie. Pour quoi faire ? Pour mettre en application tous les retours d'expérience qui suivent. Pour être petit, mais néanmoins costaud !

1.1.2 La co-construction avec les parties prenantes

Nos entreprises sont en interaction (dialogue permanent) avec de nombreuses parties prenantes inhérentes à leur fonctionnement (cf. figure 1.2).

Une partie prenante est un « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou les activités d'une organisation » (ISO 26000:2010).

Le dialogue avec les parties prenantes correspond à « l'activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation » (ISO 26000:2010).

Et bien plus encore. Car l'efficacité globale de nos entreprises dépend aussi de leurs performances par rapport au contexte dans lequel elles opèrent. Et ce contexte est surtout matérialisé par les diverses parties prenantes (acheteurs ou consommateurs, travailleurs, syndicats salariés et patronaux, membres, communautés, organisations non gouvernementales (ONG), étudiants, bailleurs de fonds, donateurs, investisseurs...). Il en va donc de notre capacité à attirer, à satisfaire et à fidéliser toutes les parties prenantes de notre entreprise.

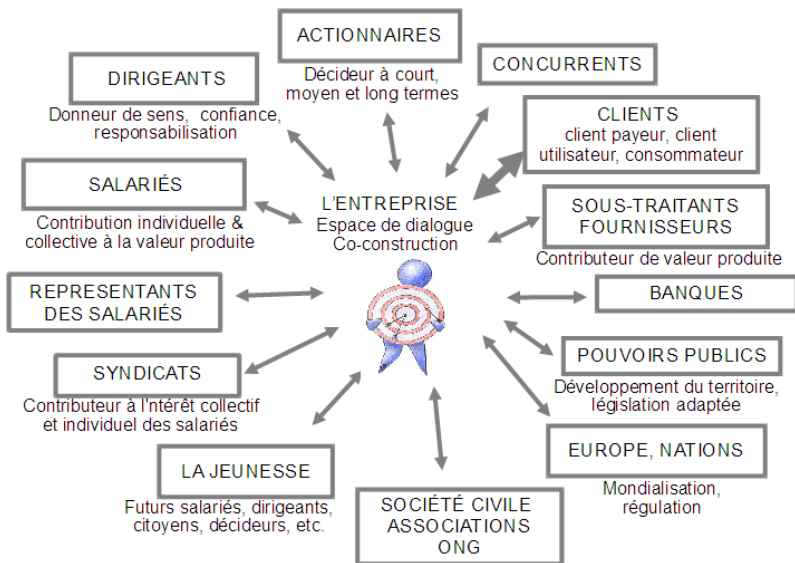


Figure 1.2 L'entreprise et ses parties prenantes

1.2 Le management de l'entreprise

Commençons par présenter sommairement la signification du management de l'entreprise. Puis à ce stade, zoomons sur deux des pierres angulaires du management (la stratégie et la politique), les autres pierres étant posées au fur et à mesure de la construction de l'édifice (notre système de management intégré) tout au long des prochains chapitres.

1.2.1 La définition du management

« Les modalités de management d'un organisme par sa direction constituent «l'art de manager». Ces modalités ont longtemps été considérées comme intuitives et empiriques, voire propres à chaque dirigeant. Elles étaient rarement formalisées et faisaient souvent partie de la culture et de la tradition orale de l'organisme.

La complexification du marché, l'âpreté croissante de la concurrence, les exigences des clients et des actionnaires, ainsi que le développement de la législation et de la réglementation obligent les organismes à améliorer sans cesse leurs performances dans tous les domaines » (FD X 50-189 : 2004).