

**Partie I**  
**CONTEXTE**  
**DE LA DÉMARCHE**



# 1

## Avant-propos

Cet ouvrage recense les comportements et les règles de bon sens, fruits de l'expérience, qui conduisent à un management humaniste, efficace pour diriger sereinement une entreprise performante.

« La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information », écrivait Albert Einstein.

Le modèle d'organisation proposé s'adresse aux dirigeants et aux responsables en fonction à tout niveau hiérarchique, qui sont dans une démarche de création ou d'optimisation, de rationalisation et de fiabilisation du fonctionnement de leur outil de production pour en augmenter significativement les résultats en termes de qualité, de coûts, de délais et de sécurité.

Piloter et maîtriser une activité productive exige de développer un climat de confiance mutuelle, de coopération, de solidarité, un esprit d'équipe (**manager**) puis de fixer les objectifs et engager les actions spécifiques pour atteindre et améliorer durablement les performances (**commander**).

À travers le déploiement de la stratégie de management décrite dans ce document, tout acteur de l'entreprise devient naturellement et sereinement co-responsable des résultats.

Manager et/ou commander : ces deux démarches sont-elles compatibles, complémentaires ?

**Manager**, c'est diriger par l'animation, l'implication et la responsabilisation des acteurs de l'entreprise ; le faire dans le souci permanent du facteur humain (claire conscience des conséquences sociales et individuelles de ses actes) est la marque d'un **management humaniste**.

**Commander**, c'est décider et cela renvoie au chef qui donne des ordres à des subordonnés. C'est l'action qui doit naturellement clôturer la démarche de management et qui se traduit par des directives.

Il est important de fédérer les hommes, de créer une dynamique, de tirer la quintessence de chaque personnalité, de capitaliser sur le talent de chacun, de veiller à effacer les disparités apparentes quand cela est nécessaire. Mais à d'autres moments il faut nécessairement garder la trame hiérarchique verticale pour que les équipiers n'appréhendent jamais leur supérieur comme leur égal, mais toujours comme leur chef à condition toutefois que ce dernier dispose d'une indispensable qualité : l'exemplarité.

« L'exemple n'est pas la meilleure façon d'influencer les hommes, c'est la seule », écrivait Albert Schweitzer.

Le vrai *leadership* est un jeu permanent entre la verticalité et l'horizontalité des relations.

Peut-on, à travers la mise en œuvre d'une stratégie de management collaborative, commander sans contraindre pour piloter efficacement et sereinement une activité de production ?

**L'objectif de cet ouvrage est de développer dans le cadre d'une organisation type de l'entreprise des outils de management, véritables clés permettant de :**

- ▶ **responsabiliser et valoriser tous les acteurs ;**
- ▶ **anticiper, gérer et maîtriser les risques ;**
- ▶ **optimiser les résultats.**

La démarche présentée ici, déployée pour atteindre cet objectif ambitieux d'un management humanisé conduisant à des performances de production efficaces, est générique.

Elle s'adresse à tous les collaborateurs de l'entreprise quel que soit leur positionnement ou leur niveau dans la hiérarchie de l'établissement.

Elle concerne tout type d'activité de production ou de service.

Elle s'appuie sur une **structure organisationnelle transposable à toute entreprise** qui a pour objectif de maîtriser ses performances dans le souci

permanent de la satisfaction de ses clients, de ses fournisseurs et de son personnel.

 **Commentaire**

Le système global de management proposé est très structurant. Il se déploie à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise. Il ne laisse aucune place à l'improvisation, mais promeut l'esprit d'innovation et donne l'opportunité à chacun d'être force de proposition. Toute personne contribuant à l'atteinte des objectifs devient naturellement un partenaire impliqué et reconnu. Ce mode de management donne ensuite une indispensable légitimité aux instances dirigeantes pour décider en toute sérénité de la stratégie, des objectifs à atteindre, de la conduite à tenir au quotidien.

La stratégie de management décrite dans la troisième partie de cet ouvrage, qui a notamment été déployée dans des établissements en phase de réorganisation, a permis aux responsables hiérarchiques, aux directeurs d'établissement, d'assurer un pilotage participatif mais cependant totalement maîtrisé et serein de l'activité.



## 2

# Structure organisationnelle de l'entreprise

La stratégie de management développée ici concerne tout type d'établissement, délivrant des produits ou services, disposant d'une **organisation classique pour un fonctionnement en autonomie**.

## 2.1 Organigramme de l'entreprise

L'organisation ici exposée est générique, traditionnelle, adaptée à toute entreprise fonctionnant en quasi-autonomie, délivrant un produit issu d'une fabrication, d'une réalisation, ou résultant d'une conception (voir figure 2.1).

### Définition d'un produit

Le terme « **produit** », au sens de la norme internationale ISO 9001 s'applique au produit destiné à, ou exigé par un client, et à tout élément issu des processus de réalisation des produits.

## 2.2 Note d'organisation

Le directeur décrit dans une note les missions et l'organisation de l'entreprise.

Ce document concerne les services, sections ou cellules de l'organisme. Il constitue, avec le manuel qualité (traité ultérieurement), pour tout contributeur

aux résultats de l'entreprise, une indispensable référence quant aux règles de fonctionnement.

À titre d'exemple, il peut être structuré autour des thèmes suivants :

- ▶ missions, vocation principale et secondaire, clients internes, externes ;
- ▶ organisation et fonctionnement :
  - ▼ structure de l'entreprise (départements, services, sections...),
  - ▼ organisation du management (subordination hiérarchique, fonctionnelle), méthodes et instances de pilotage ;
- ▶ attributions des responsables et affectations des responsabilités :
  - ▼ conduite des missions et des activités, élaboration de tableaux de bord,
  - ▼ définition de la stratégie, des objectifs, de la politique qualité, des axes d'amélioration,
  - ▼ gestion financière, contrôle de gestion,
  - ▼ maîtrise du processus achats,
  - ▼ démarches prévention, hygiène et sécurité des conditions de travail, environnement,
  - ▼ vie courante, sécurité des biens et des personnes,
  - ▼ gestions des personnes, affectations, entretiens individuels, formation, discipline,
  - ▼ relations avec les organisations représentatives,
  - ▼ infrastructures et équipements techniques,
  - ▼ relations extérieures commerciales, administratives.



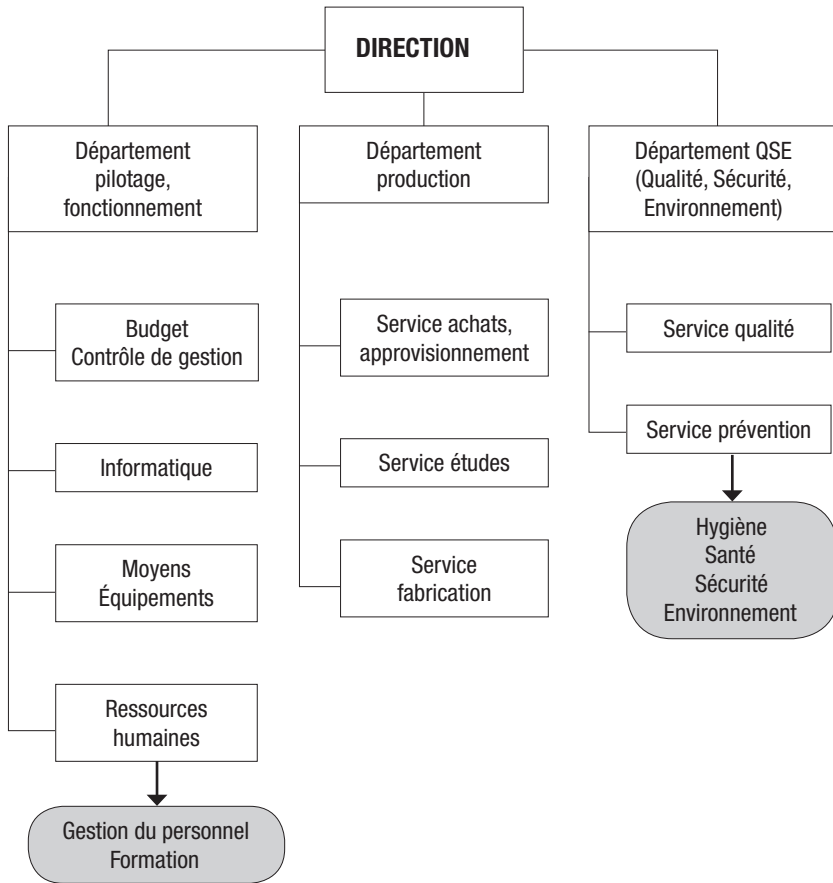


Figure 2.1 Organigramme de l'entreprise

