



INVERSEZ VOTRE PYRAMIDE POUR DEVELOPPER LE PLEIN POTENTIEL DE VOS MANAGERS

Faut-il supprimer les managers ?

Cette question illustre un malentendu au sein de certaines entreprises qui peuvent penser qu'il leur suffit de supprimer des postes de management intermédiaires pour alléger l'organisation et la rendre plus profitable.

Les dégâts psychosociaux causés par la mise en évidence de supposés bullshit-jobs alimentent une thèse du surnombre d'échelons et d'interfaces.

Les managers sont indispensables dès lors qu'ils remplissent bien leur mission quotidienne de déclinaison des objectifs stratégiques de l'entreprise.

LES ÉVÉNEMENTS SANITAIRES RÉCENTS ET LES NOUVELLES INCERTITUDES NÉES DE CE CONTEXTE MONDIAL INÉDIT POUSSENT NOMBRE DE NOS DIRIGEANTS À VOULOIR REPENSER LEUR ORGANISATION. « RENDRE AGILE, RÉINVENTER » SONT LES NOUVEAUX CREDOS POUR TRANSFORMER LES ORGANISATIONS ET SIMPLIFIER LES RELATIONS COMPLEXES DES ORGANIGRAMMES MATRICIELS LARGEMENT DÉPLOYÉS DANS NOS ENTREPRISES À PARTIR DES ANNÉES 90.

Bien avant le choc pandémique, les progrès technologiques et numériques ainsi que la globalisation de l'économie étaient déjà les drivers du changement : usine 4.0, entreprise libérée, flex office et télétravail sont des évolutions de l'organisation théorisées et pratiquées depuis des décennies qui questionnent avec insistance sur l'utilité des managers.

Contraints de changer de paradigmes, certains dirigeants doivent se concentrer sur ce qui crée de la valeur immédiate et sert leur stratégie à court terme, sans dispersion, sans gaspillages.

Parmi les gaspillages perçus comme les plus irritants et démotivants par les managers selon notre dernière étude sur le Lean Leadership, deux réponses sont majoritaires : « trop de processus » et « trop de sollicitations et de projets sur des sujets non-directement à valeur-ajoutée ». Ces réponses montrent que le désir d'efficacité sur le terrain, l'engagement pour un sens donné à leur activité sont a contrario des drivers de productivité qui pourraient avec profit être mieux exploités chez les managers.

Parmi les questions qui nous sont posées par les top-managers et comex en quête de rebond immédiat ou en recherche de résilience à long terme, il en est une qui consiste à vouloir remettre à plat l'organisation avec ses structures de management intermédiaire et fonctionnel. C'est particulièrement le cas lors de coups durs, cycliques ou cataclysmiques.

Faut-il supprimer les managers ?



ENJEUX **IDEES** INSIGHT APPROCHE EXPERTS**L'idée en bref**

Au lieu de surcharger nos managers de projets et de tâches à non-valeur-ajoutée, avant de questionner leur utilité voire leur existence fonctionnelle, transformons-les en leaders assumés et performants.

Dans sa préface à l'étude publiée récemment par le think tank La Fabrique de l'Industrie, Jean-Dominique Sénard écrit : face à une rationalisation des structures qui trouve ses limites, les transformations actuelles tendent à vouloir libérer l'entreprise, ses organigrammes, ses processus de décisions, ses projets, ses talents. Il s'agit de placer le développement de l'autonomie des acteurs au cœur du dispositif.

Comme le label 4.0 pour l'industrie du futur, digitalisée, intelligente, le concept d'entreprise libérée, pourtant assez ancien, est davantage une promesse ou un étendard qu'un résultat opérationnel dont le profit se crée et se partage aisément.

6 bonnes pratiques

- 1) Inspirer les équipes en transmettant sa passion
- 2) Penser constamment à l'impact des décisions sur le succès commercial
- 3) Provoquer l'émergence de nouvelles idées auprès des équipes et créer les opportunités pour les partager
- 4) S'efforcer de développer des standards de performance de haut niveau et mesurer les résultats
- 5) Travailler sans relâche à améliorer la réputation de l'équipe, du service, de l'entreprise
- 6) Se comporter comme un actionnaire propriétaire de l'entreprise

L'impact du changement

- Quelle est la signification du changement aux yeux du leader ?
- Comment partager le changement pour que chaque individu se sente concerné et engagé ?
- Qu'est ce qui est attendu des équipes et quelle aide leur fournir ?

**Les conditions du changement**

- Que devons nous améliorer pour devenir excellents ?
- Quels types de transformations opérer et sur quelles forces nous appuyer pour y parvenir ?

**Les raisons du changement**

- Quelle est la situation actuelle ?
- Pourquoi devons nous changer ?
- Quel objectif pour quel succès ?



Avec la massification des usages numériques, la relation directe est permise voire encouragée entre les équipes et leurs managers pour travailler ensemble et communiquer.

Pour la direction générale, garante de la feuille de route stratégique, faire converger les informations top-down ou bottom-up vers des managers de terrain qui les analysent et les diffusent n'a alors peut-être plus la même utilité qu'aux temps d'avant.

Pourquoi ne pas être plus directs ?

Développons leur autonomie pour exécuter leur mission, décliner et mettre en oeuvre avec succès les objectifs stratégiques de l'entreprise avec et dans le bon sens.

L'autonomie est un accélérateur du leadership

Quelle que soit l'organisation et quel que soit son niveau de standardisation, les situations imprévues, minimales ou plus importantes, existent et menacent de bloquer un processus ou plusieurs, s'il n'y a pas eu prise d'initiative par les acteurs concernés pour prendre les mesures ad hoc de déblocage.

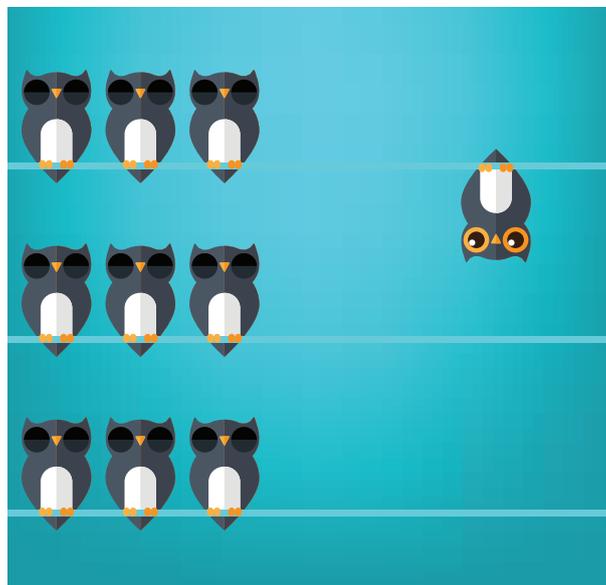
La prise d'initiative par l'individu ou le groupe de base est probablement le premier besoin des organisations. Et c'est aussi le premier niveau de l'autonomie.

La notion d'autonomie est un vaste sujet où se mêlent des composantes culturelles, sociologiques, d'organisation et bien sûr psychologiques. On ne fera pas ici l'analyse systématique de ces composantes ni des moyens de les intégrer dans un raisonnement d'organisateur. Un coup d'oeil rapide sur les formes que les entreprises ont proposé pour développer la notion d'autonomie permettra de cadrer le propos.

La similarité de nature et de logique de l'approche occidentale de la Business Score Card et du fruit de la culture japonaise qu'est le Hoshin Kanri fait la preuve, s'il en était besoin, que ces méthodologies sont, pour leur essentiel, transculturelles. Elles peuvent donc s'appliquer sous nos latitudes et les mixer n'induit pas de contresens.

Les éventuelles difficultés viendront davantage de la manière de l'appliquer que de la nature même de la méthodologie.

Un premier courant a été celui de l'élargissement-enrichissement du travail, sous la houlette du Tavistock Institute et de Herzberg. C'était dans les années 70 qu'on vit les beaux jours du groupe de travail autonome. Il s'agissait de confier à un groupe d'opérateurs l'ensemble des moyens pour produire des sous-ensembles significatifs d'une gamme de produit, l'assemblage final d'un produit ou encore un ensemble d'opérations homogènes.



Le but était à la fois de donner un peu plus de sens aux travaux répétitifs en production et à la fois d'améliorer la productivité et la qualité par plus de motivation. A ce stade, c'est la polyvalence qui a été développée. Volvo constitue sûrement la référence dans le domaine. Dans les années 80, c'est l'arrivée des « méthodes japonaises » qui a ouvert de nouvelles avancées.

Le TPM -Total Productive Maintenance¹-par exemple a montré les avantages de la maintenance autonome ; le TQC -Total Quality Control²- a développé l'auto-contrôle, le JIT -Just In Time³- a installé l'ordonnement d'atelier dans les mains des opérateurs avec le Kanban. Ces apports ont concrétisé l'intégration fonctionnelle : mettre du contrôle, de la planification, de la maintenance dans la fonction d'opérateur.

Ce qui était recherché dans ces formules était la réduction de la dépendance de la production par rapport aux services fonctionnels traditionnels pour ce qui était de la prise de décision d'une part et de la capacité de réalisation d'autre part, dans des domaines directement liés à la réalité quotidienne de l'opérationnel.

Ces modifications d'organisation progressives en production notamment, n'ont évidemment pas été sans impact sur le mode de management associé. ►

^{1,2,3} Cf. nos expertises Total Productive Management, Total Quality Control et Just In Time sur opexpartners.fr

Cette autonomie de fonctionnement donnée aux équipes de terrain a entraîné la consolidation de l'idée au niveau du cadre organisationnel : les UAP (Unités Autonomes de Production autrement dénommées Zones Autonomes de Production chez Valeo ou Unités Élémentaires de Travail chez Renault dans les années 80), entités d'une centaine de personnes, ou un peu moins, placées sous la responsabilité de managers et équipées des compétences fonctionnelles évoquées plus haut, ont construit, pour leur part, l'unité structurelle de l'organisation.

A l'intérieur de l'UAP, le groupe de travail avec son « superviseur » et son « team leader » structure l'organisation du 1er niveau.

Développer l'autonomie est un moyen d'apprendre l'interdépendance

L'autonomie donnée à l'UAP a dérivé dans quelques cas sur une recherche d'indépendance débouchant sur des résistances permanentes à toute tentative de consignes, conseils extérieurs hiérarchiques ou fonctionnels. D'autres erreurs ont amené les membres d'UAP à se sentir, a tort ou a raison, abandonnés par l'organisation. Heureusement de nombreux cas équilibrés ont vu le jour et vivent encore dans de nombreuses entreprises.



Les pratiques de management de la performance comme le Hoshin Kanri sont de nature à développer l'autonomie

En fait, l'autonomie donnée aux UAP et surtout les compétences correspondantes, sont des moyens pour apprendre l'interdépendance avec les autres entités de l'entreprise. Cet apprentissage de l'interdépendance remet en cause des pratiques qui ont connu leurs heures de succès.

C'est le cas de la contractualisation des relations entre entités ; les contrats « client-fournisseurs » passés entre UAP ou entre UAP et d'autres services étaient centrés sur le besoin et le résultat négocié. Les membres de l'UAP et leurs « fournisseurs » internes travaillaient ensemble à la passation du contrat et se revoyaient si le résultat n'était pas au rendez-vous ou pour actualiser les termes du contrat. Entre les deux, pas de travail en commun.

Passer à la notion de collaboration, c'est faire des activités ensemble, comme la résolution de problèmes par exemple, l'industrialisation de produits nouveaux, la réalisation d'un projet d'amélioration.

L'autonomie sera patente lorsque l'UAP proposera des projets répondant aux objectifs d'entreprise ; pour identifier ces projets et ces initiatives il est nécessaire de posséder une conscience claire de l'interdépendance avec l'environnement de l'entité.

La collaboration sera souvent la condition qui permettra et optimisera la réalisation des projets. La collaboration est probablement le driver de performance parmi les plus importants à développer actuellement. Interdépendance et collaboration construisent la maturité des organisations et de l'ensemble de leurs structures.

C'est sur ces bases que des pratiques de management de la performance globale vont pouvoir s'appuyer. C'est le cas du Hoshin Kanri¹ qui permet d'accélérer la qualité relationnelle à condition que l'entreprise souhaite favoriser responsabilité et autonomie. Que ce soit clair : avec Hoshin Kanri, il s'agit de projets s'inscrivant dans le développement de la stratégie de l'entreprise et dont les objectifs sont souvent ambitieux ; il s'agit de passer ici de la performance à l'excellence.

Parlant dans ces lignes d'autonomie, on ne serait pas complet en n'évoquant pas l'extension du concept. J.C. Fauvet, père de la socio dynamique, qui disait déjà que l'autonomie pour être réelle devait développer, en plus de l'intégration fonctionnelle, l'auto-organisation.

Cette notion d'auto-organisation est centrale dans des expériences en cours sous le générique « d'entreprise libérée ». Le concept mérite de s'y intéresser ; un peu plus de maturité des cas connus aujourd'hui permettra d'en consolider l'appréciation. Nous retiendrons pour notre part la position de Fauvet sur la question : l'auto-organisation est une solution à réserver à des secteurs spécifiques de l'entreprise comme les équipes liées directement à l'innovation produit ou en charge de projets particuliers. C'est le cas aussi des « Start-up », un peu moins de leurs aînées les licornes.

Les pratiques de management de la performance comme le Hoshin Kanri sont de nature à développer l'autonomie c'est à dire la prise d'initiatives, au sens anglo-saxon l'empowerment, autonomie interdépendante et collaborative.

Sans trop se tromper, on peut affirmer que réussir à faire que les équipes de terrain et leurs managers proposent les moyens concrets d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et démontrent leur capacité à réaliser les projets retenus rendrait sûrement plus d'un dirigeant heureux.

J-L.Holveck, T.Tanière, La nouvelle révolution managériale : l'autonomie, 2018

¹ Cf. notre expertise Hoshin Kanri Management sur opexpartners.fr

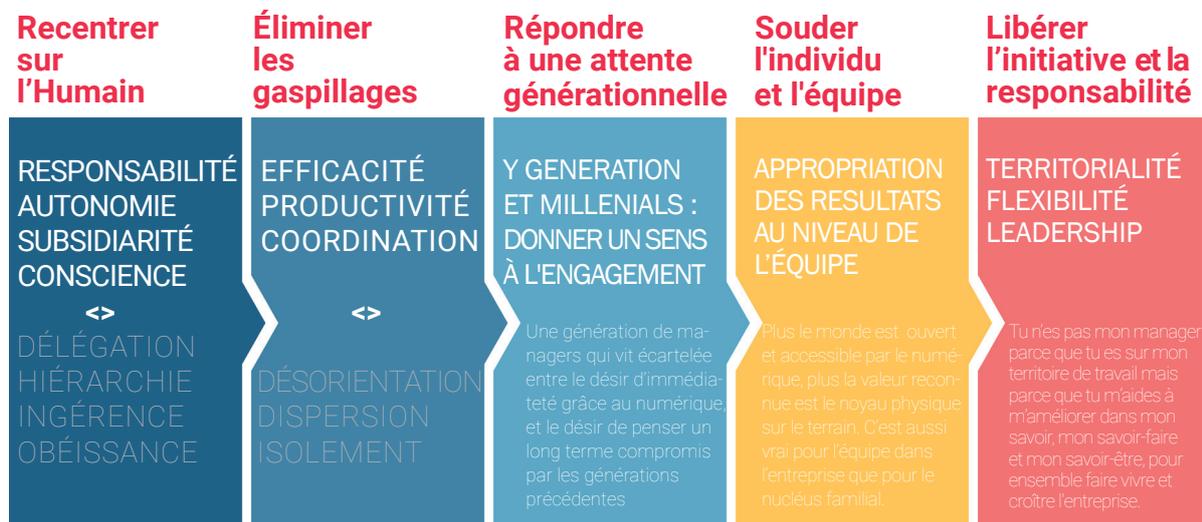
Permettre à chacun d'agir avec conscience plus qu'avec obéissance ?

Les limites des outils et des méthodes apparaissent rapidement dès lors que l'on déconnecte résultats et culture dans l'entreprise.

Ce phénomène est bien connu des organisations qui mettent l'accent sur l'utilisation d'outils pour améliorer rapidement les résultats. Cette tactique suscite généralement une première vague d'optimisme qui peut rapidement se transformer en déception.

Une des causes en est l'absence d'évolutions comportementales nécessaires au management pour pérenniser les résultats.

La transformation managériale substitue à l'obéissance la prise de responsabilité librement assumée.



5 dimensions pour mener à bien cette transformation

Les conditions pour transformer :

Le mariage du « top down » et du « bottom up »

Chaque niveau de l'organisation propose des contributions aux objectifs de l'entreprise. Des mécaniques de sélection et de priorisation désignent les projets à développer. Ceci suppose que chaque niveau de l'organisation ait la capacité de réaliser des diagnostics.

La déclinaison des objectifs et la remontée des propositions

Les propositions faites permettent de contrôler la bonne compréhension de la stratégie. Elles sont complétées par des informations et explications, de suggestions, critiques et éventuels warnings qui appelleront leur prise en compte ou / et les besoins d'assistance renforcée.

Des collaborateurs leaders, des objectifs mesurables

Ces responsables appartiennent à la structure opérationnelle en place. Là aussi, il s'agit d'un moyen d'implication et de responsabilisation indéniable du management et plus particulièrement du middle management, clef incontournable du succès de ce type d'innovation.

Une implication de tous les niveaux de la cordée managériale

Les activités de mesure et de suivi des résultats induisent les modifications de systèmes et de standards de gestion. Dans ce domaine de l'évolution structurelle, HK est un précieux allié au management du changement et à la transformation de l'entreprise : structure, de process ou pratiques.

Des outils simples et compris par tous

L'utilisation du A3, de la X-Matrice, des KPI définis et partagés, du catch-ball, du plan d'action rouge/vert, des Obeyas et des AIC comme système d'orchestration visuel de l'animation du processus Hohin Kanri Management.

Développez le plein potentiel de vos managers

Sans nier l'importance des outils et des méthodes propres au Lean Management, un management performant consiste à donner une place fondamentale à la transformation des comportements.

Inversez votre pyramide

Développer le plein potentiel des managers, c'est traduire les objectifs généraux de la direction en actions régulières, cadencées, concrètes, pour que chaque collaborateur se les approprie non pas comme un signal hiérarchique, mais comme un facteur de développement personnel au service du collectif, comme un signe de son propre leadership, comme un témoin de son engagement personnel.

Ne vous contentez pas de dire à vos équipes que vous allez procéder à des changements, expliquez-leur pourquoi et comment

Améliorer le management de la performance globale de l'entreprise nécessite des qualités partagées : maturité, aptitude à la transparence, discipline, confiance, respect. Libérer le potentiel de vos managers, c'est leur permettre de prendre leur part de responsabilité en toute conscience. Ils démultiplient alors l'impulsion initiale de votre stratégie.

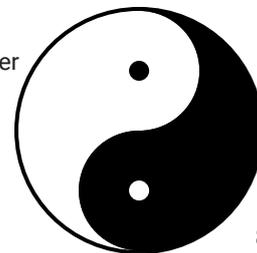
Faites de vos managers des leaders de votre vision pour un double bénéfice

De la tristement célèbre solitude du chef à un style de management fondé sur la transparence mutuelle et sur l'engagement individuel, il y a deux parties à gagner : de la clarté pour vos équipes, qui savent où elles vont, comment, avec qui, pourquoi, à quel rythme. De la crédibilité pour vous : équipes et managers mesurent très rapidement la différence entre les exercices obligés de communication corporate et un système partagé de gouvernance responsable qui anime et qui aligne à la stratégie les énergies, les projets, les opérations.

Pour effectuer avec succès la transformation managériale dans l'organisation, le leader doit orienter prioritairement ses activités vers la coordination des équipes et des projets autour de la stratégie définie.

LEADER

80% du temps passé pour développer le leadership, 20% pour gérer le quotidien



MANAGER

80% du temps passé pour gérer le quotidien, 20% pour développer le leadership

Incarnez jour après jour un système de valeurs qui privilégie des pratiques managériales exemplaires

Inverser la pyramide c'est investir dans la prise de conscience davantage que dans l'obéissance, c'est convaincre que c'est le processus et pas l'adversité qui conduit au résultat, c'est fertiliser une culture qui privilégie le développement universel de trois savoirs- connaissances, savoir-faire, savoir-être -, c'est incarner jour après jour un système de valeurs, privilégier les pratiques managériales exemplaires, et améliorer sans relâche l'organisation.

Thierry Martin et Thierry Tanière ont fondé la plateforme d'experts en Excellence opérationnelle OPEXPARTNERS. Depuis plus de 30 ans ils accompagnent les directions générales sur l'amélioration de leur performance opérationnelle et sur leur processus de transformation managériale

