

L'EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

Premier facteur de performance et de développement des entreprises

Dans 46% des cas, les projets menés n'apportent pas les améliorations de performance opérationnelle prévues

En temps de crise ou de forte croissance, la capacité des entreprises à s'adapter rapidement, et à mobiliser à très court terme leurs équipes autour de quelques défis critiques, devient une des clés de leur succès. Peu y parviennent avec l'efficacité voulue et, même dans un environnement interne et externe plus stable, la plupart des sociétés enregistrent des résultats souvent éloignés des objectifs qu'elles s'étaient fixées initialement :

- Les gains s'avèrent non conformes aux prévisions et annonces faites, malgré des engagements importants de ressources et un sentiment de véritable effort consenti par les collaborateurs ;
- Les programmes de transformation connaissent 2 fois sur 3 des dépassements de délais et coûts importants, ou même sont arrêtés avant terme ;
- Les fusions / acquisitions ne délivrent pas les synergies attendues tant en réduction de charges qu'en développement de business, et génèrent des frustrations et rivalités au sein du personnel ;
- L'entreprise, avec des actions de progrès enclenchées sans cohérence, sur des thèmes sans rapport avec la stratégie, se prive de moyens pouvant être affectés à des sujets plus prioritaires.

La sous-performance managériale constitue une cause majeure de la non atteinte des objectifs liés aux projets

Au delà de stratégies parfois maladroites, le point commun à ces échecs réside majoritairement dans un déficit managérial :

- Il existe souvent un décalage important entre les pratiques managériales prônées par la Direction Générale, celles appliquées par l'ensemble de la ligne hiérarchique, et celles attendues par les équipes terrain ;
- Le management consacre un temps disproportionné à la gestion du quotidien et à des tâches qui ne sont pas de son niveau, au détriment de la conduite d'actions de progrès et du développement des compétences des collaborateurs ;
- L'insuffisance de cohésion entre les managers fait que la majeure partie des ressources humaines, financières, technologiques, ... disponibles dans l'entreprise est utilisée à atteindre des objectifs parallèles, voire contradictoires avec ceux de la Direction Générale ;
- L'encadrement de proximité, formé des agents de maîtrise, base de tout changement pérenne, reste majoritairement trop délaissé et insuffisamment considéré comme un échelon de management à part entière ;
- Les managers éprouvent des difficultés croissantes à donner du sens aux objectifs notamment dans leurs actions quotidiennes, à encourager les échanges et la coopération entre les équipes.

Nous déployons un programme à l'issue duquel l'entreprise a révisité et adapté ses bases managériales, et dispose de moyens durables pour assurer l'obtention des résultats attendus

Constatant que cette inefficacité managériale compromet d'autant la réussite des objectifs de l'entreprise, nous avons mis au point une méthodologie qui permet de mener les changements managériaux indispensables à la réussite de tout programme : reconstruction autour d'un projet d'avenir, restructuration, redémarrage après déploiement d'ERP, externalisation d'activités, ...

Redonner confiance et crédibilité à l'encadrement, obtenir son engagement et son alignement, et plus globalement remotiver les hommes, constituent les principaux leviers de l'atteinte des ambitions et des objectifs d'une Direction Générale, et le cœur de notre démarche. Ainsi, en nous appuyant sur notre double connaissance des métiers opérationnels et des outils de management, enrichie par la diversité des entreprises que nous avons assistées, nous nous appliquons à :

- Comprendre le fonctionnement managérial de l'entreprise, et donner à son responsable les moyens de le faire évoluer afin de renforcer la cohésion et la mobilisation autour d'objectifs et de projets partagés ;

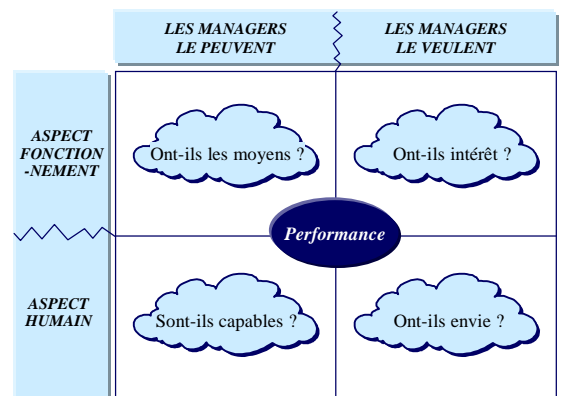


- Identifier et mener, au sein d'un programme, les transformations adaptées au niveau de la performance de l'encadrement et de la direction.

Nous nous appuyons sur une lecture des facteurs rationnels du fonctionnement managérial, facilitée par notre expertise technique & métier de l'entreprise

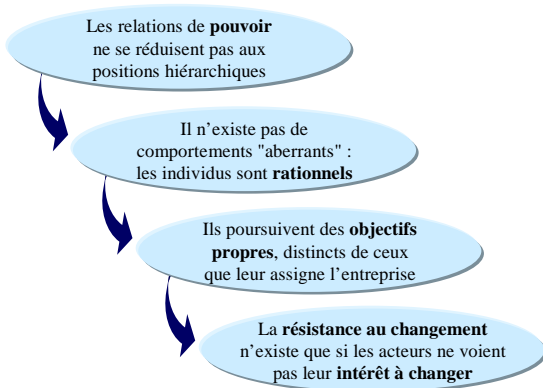
Dans ce cadre, l'originalité et la force de notre approche reposent sur la compréhension des éléments formels et informels qui expliquent l'efficacité du management. De fait, nous nous attachons, comme beaucoup de nos confrères, à mettre à plat les éléments formels du management de l'entreprise en y intégrant cependant notre connaissance de la R&D, de la production, de la supply chain, ... et de l'activité de nos clients :

- Quels modes et pratiques de management sont en vigueur ? L'encadrement montre-t-il l'exemple ? Est-il en mesure de développer les compétences de ses collaborateurs ?
- Les managers possèdent-ils les compétences d'animation d'équipe et les fondamentaux de conduite du progrès ?
- Quel est le niveau de compréhension, et d'application au quotidien des objectifs de l'entreprise par les managers ?
- Quels moyens l'entreprise consacre-t-elle au développement de ses managers ?
- Quel est le degré de centralisation de la structure hiérarchique ? Quelle autonomie et marge de manœuvre sont laissées aux managers ?
- Les rôles & responsabilités des managers sont-ils connus, clairs et bien définis entre les niveaux ?
- Quels processus d'arbitrage / de décision / de délégation sont en place ? Sont-ils adaptés à la stratégie ?



Mais nous clarifions en plus l'aspect informel de l'organisation et décryptons le fonctionnement profond de l'entreprise pour lui permettre de progresser :

- A quelles difficultés et contraintes sont confrontées les managers ? Quelles logiques de régulation ont-ils mis en place, et avec quelles conséquences pour l'entreprise ?
- Quelles règles du jeu relationnelles et sociales sont en vigueur ?

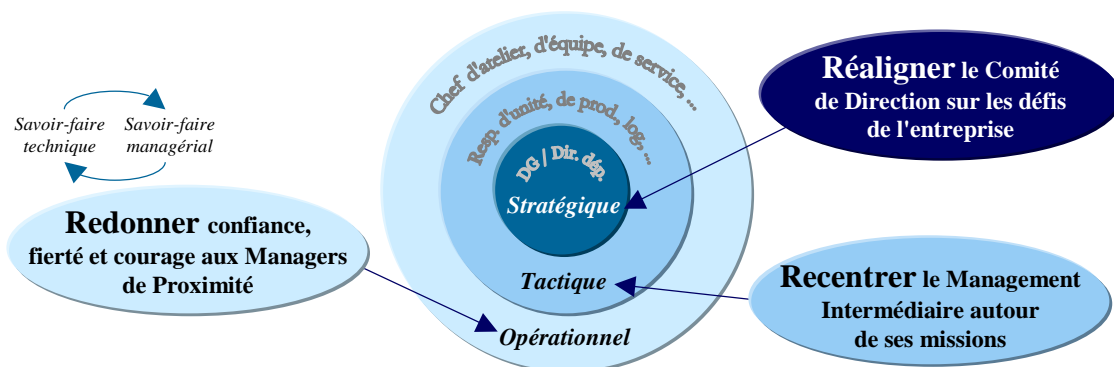


- Quelles sont les relations de pouvoir structurant réellement l'organisation ?
- Quelle interprétation et cohérence donne-t-on aux comportements managériaux qui paraissent "aberrants" ?
- Quelle est la réalité de la coopération ou de la non-coopération des managers ?
- Comment la réalité "cachée" du fonctionnement de l'entreprise se confronte-t-elle aux choix stratégiques ?

- Quels sont les leviers porteurs de changements durables permettant notamment :
 - aux niveaux d'encadrement intermédiaires, et de proximité, de jouer leur rôle ;
 - la coopération entre les métiers et entre les niveaux hiérarchiques.

Fort de cette lecture duale de l'entreprise, nous pouvons identifier les actions à conduire en débutant par celles qui, en agissant à tous les niveaux de l'entreprise, créent rapidement chez nos clients une rupture visible de tous, dans la cohésion, les compétences et les comportements managériaux :

- Repositionnement des rôles et responsabilités de chaque niveau d'encadrement pour arrêter, par exemple, que le chef d'atelier fasse le travail de ses contremaitres ;
- Apprentissage de l'utilisation des modes de management (imposition, négociation ou animation) les plus adaptés en fonction des situations et des types de collaborateurs en présence ;
- Déploiement de bases du management : animation opérationnelle quotidienne, accompagnement terrain par le manager, gestion de projet, conduite d'actions de progrès, ...
- Simplification des pyramides de pilotage pour garantir une diffusion rapide des décisions et une compréhension unique du message complétée d'une présence accrue sur le terrain ;
- Création d'un club réunissant les premiers niveaux d'encadrement pour progresser ensemble autour de thèmes simples de management : traitement de l'absentéisme, exigence de sécurité, ...
- Renforcement de la cohésion autour d'objectifs partagés : établissement d'une carte de transformation, revue du portefeuille de projets, ...



Nous incluons une lecture sociologique des éléments pour comprendre la réalité et donner de la cohérence

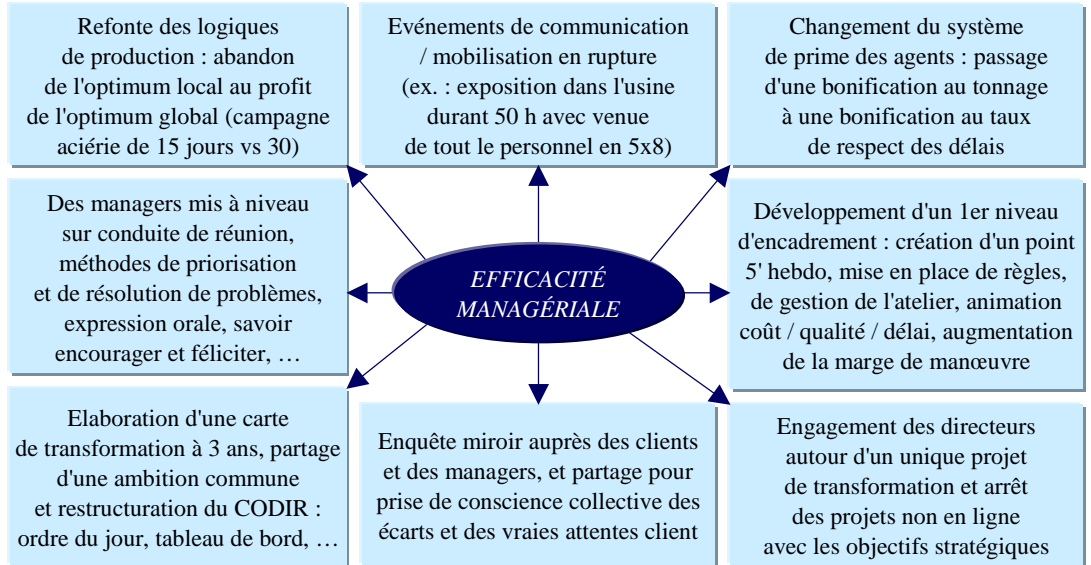
En agissant concrètement à chaque échelon du management nous engageons visiblement le changement managérial

Cas 1
Renoncer à la logique de productivité locale pour améliorer la performance globale de l'entreprise

Un industriel de la sidérurgie produisant des aciers spéciaux souhaitant :

- Améliorer de 50% le taux de commandes complètes livrées à l'heure ;
- Réduire de 20% le cycle de fabrication.

Après 12 mois, un taux de service client ayant progressé de 20% à 70%, et une usine en logique de progrès continu, grâce à un travail sur les domaines techniques et managériaux.



Cas 2
Mettre en œuvre les pratiques managériales permettant de développer la coopération et de réussir la mise en œuvre d'un nouveau produit vital pour l'entreprise

Un industriel du secteur aérospatial démarre un grand programme de développement d'un produit (de l'ordre d'1 milliard d'Euros), représentant un tiers du CA de l'entreprise.

Au bilan, un programme qui a tenu 100% de ses objectifs de délais et de marge, et atteint les performances attendues. Une équipe fière d'avoir réalisé une telle prestation et dont la plupart des membres ont aujourd'hui des responsabilités importantes.

