

*« L'alignement du système managérial avec la stratégie. »*

## LE SYSTÈME DE MANAGEMENT AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Il est courant de consacrer une forte énergie à la gestion des dépenses et des investissements relevant du cœur de métier mais le système de management est peu souvent considéré comme un investissement à piloter et à gérer en tant que tel. Il est vrai que les enjeux liés à la mise en œuvre d'un nouveau système de management dépassent de loin les seules questions de coûts de déploiement ou de coûts associés tels que le temps consacré par l'encadrement ou encore les coûts de transaction internes. L'enjeu essentiel est celui de la cohérence avec la stratégie voulue, de la diffusion d'une culture managériale, de l'amélioration de la capacité de pilotage de l'entreprise et de la mesure de la performance. Et ces enjeux prépondérants peuvent expliquer en partie que les questions de coûts associés au déploiement puissent être considérées comme secondaires. Il nous paraît cependant nécessaire d'être vigilant contre certaines dérives. Il n'est pas rare en effet que, pour des raisons de modes – telle que la mise en place d'une démarche qualité sophistiquée – ou de conviction d'un dirigeant, des systèmes de management très coûteux et déviés de leur objectif initial soient mis en place.

### Définition du système de management

Le système de management sert à définir et à allouer les responsabilités au sein de l'entreprise, à mesurer la qualité et la pertinence du travail réalisé eu égard aux objectifs de l'entreprise. Les composantes essentielles du système de management<sup>1</sup> sont le système de pilotage, le système organisationnel, le système d'information, celui de ressources humaines, mais aussi la culture de l'entreprise. Il convient de se souvenir que ces sous-systèmes sont en interaction, et que si l'on modifie l'un d'entre eux, cela entraîne des répercussions sur les autres. Afin de déterminer quels éléments du système managérial il faut faire évoluer, nous recommandons de les réinterroger au regard du concept stratégique. Le tableau 2.2 donne quelques exemples de questions à poser et précise succinctement le rôle que joue un sous-système donné dans le système global de management.

---

1. Voir les pages sur l'approche systémique dans le premier chapitre.

**Tableau 2.2** – ANALYSE DE LA PERTINENCE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT EXISTANT.

Composante du système de management	Rôle	Éléments à vérifier
Système de pilotage	Définir et suivre les objectifs, mettre en œuvre des actions correctrices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de décision est-il adapté à la stratégie voulue ?</li> <li>• Les tableaux de bord permettent-ils de mesurer le déploiement de la stratégie ?</li> <li>• Existe-t-il des boucles de retour ?</li> </ul>
Système organisationnel	Définir les processus, allouer les responsabilités et les ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence des processus ?</li> <li>• Degré de décentralisation ou de concentration ?</li> <li>• Degré de délégation ?</li> <li>• Les structures sont-elles cloisonnées ?</li> <li>• Comment sont gérées les interfaces entre entités de l'entreprise, entre l'externe et l'interne ?</li> </ul>
Système d'information	Organiser le flux et la gestion des informations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispose-t-on des informations et des indicateurs nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie ?</li> <li>• Pertinence et coût du système informatique ?</li> <li>• Degré de partage de l'information ?</li> </ul>
Système des ressources humaines	Assurer la disponibilité des compétences et favoriser la dynamique sociale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispose-t-on des compétences nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie voulue ?</li> <li>• Pertinence et cohérence des outils de rh (gestion des potentiels, rémunération, etc.) ?</li> <li>• État de la concertation sociale et existence de boucles de retour d'information ?</li> </ul>
Culture	Influer sur les comportements collectifs et individuels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilite-t-elle ou bloque-t-elle la mise en œuvre de la stratégie ?</li> <li>• Le système de management est-il cohérent avec les valeurs de l'entreprise ?</li> </ul>

Ce diagnostic de l'état du système de management permet de définir les composantes clés à adapter, à supprimer ou à créer. Nous insistons sur la nécessité de bien prendre en considération l'historique de l'entreprise. En

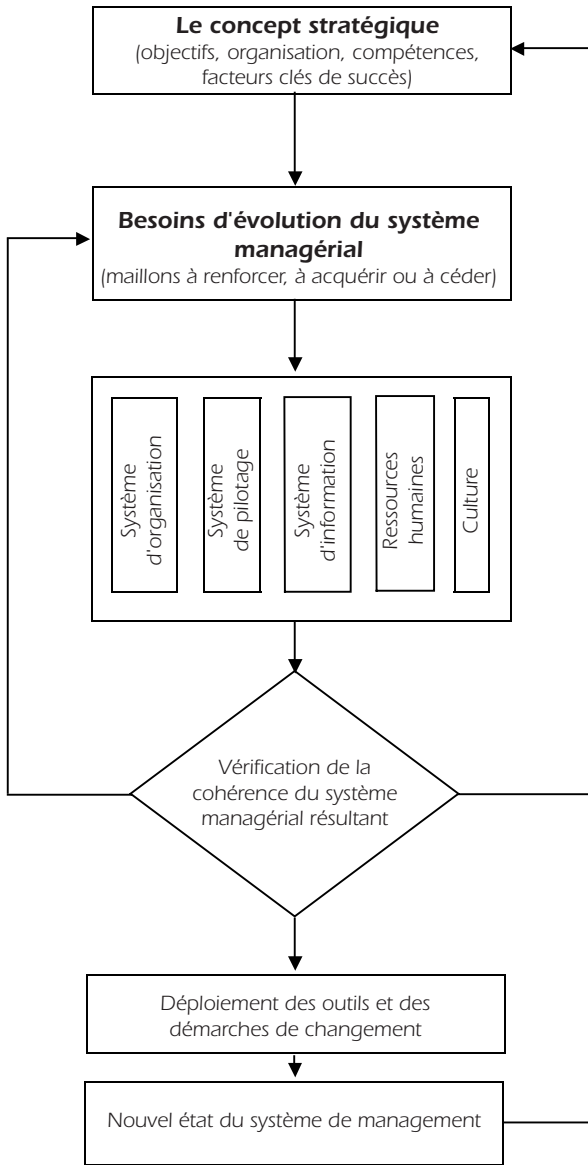
général beaucoup d'éléments préexistants peuvent être adaptés et ne méritent pas d'être jetés par-dessus bord pour des raisons de « mode managériale », cela en facilite d'ailleurs le déploiement et l'appropriation.

Il s'agit ensuite de définir les composantes du système de management à modifier de façon à concevoir un ensemble qui soit cohérent et qui supporte la stratégie voulue. Une fois la faisabilité et la rentabilité de ce nouveau système démontrées, se pose la question de la tactique de son déploiement. Il convient aussi de définir la vitesse de déploiement et les étapes à respecter (faut-il tout déployer en une seule fois ou procéder par étapes ? quel ordre de déploiement retenir ? par quelle unité commencer ?).

Par ailleurs, la réflexion sur la culture de l'entreprise, sur les rites de management et sur leur compatibilité avec la culture du pays, permet de vérifier s'ils facilitent ou non le déploiement de la stratégie. Nous aurons l'occasion de développer ces aspects comme ceux relatifs aux ressources humaines dans les deux chapitres suivants.

### **Piloter le système de management et instaurer des boucles de retour**

La mise en place d'un nouveau système de management nécessite de procéder à des ajustements, de réaliser des revues de management régulières et de tirer les enseignements des dysfonctionnements constatés. Ces boucles de retour constituent des processus en soi, qu'il faut définir et faire vivre, et elles nécessitent de considérer le système de management de l'entreprise dans sa globalité. Elles relèvent principalement du manager et de son équipe proche ; leur souci doit être de traiter les questions de cohérence, de faisabilité et d'efficacité au regard de la stratégie voulue, en un mot de piloter et non de subir le système managérial. Le schéma ci-après permet de récapituler les différentes étapes du déploiement de la stratégie dans le système managérial.



**Schéma 2.1** – Le système de management au service de la stratégie.

## LA CONDUITE DU DÉPLOIEMENT

La conduite du déploiement d'un nouveau système de management nécessite de répondre à des questions de priorités, de coûts, de faisabilité, de tactique et d'accompagnement du déploiement. La grille ci-dessous permet d'illustrer cette problématique.

**Tableau 2.3** – LA CHECK-LIST DU DÉPLOIEMENT.

<b>Préparation du déploiement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation d'une partie du système sur une entité avant généralisation ?</li> <li>• Vérification de l'acceptabilité des modifications ?</li> <li>• Faisabilité au regard des autres priorités ?</li> <li>• Communication sur le déploiement ?</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Organisation du déploiement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment « cascader » le déploiement de manière optimale en fonction des autres contraintes ?</li> <li>• Quels enchaînements prévoir ?</li> <li>• Quelle vitesse de déploiement ?</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Accompagnement du déploiement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles formations d'accompagnement prévoir ?</li> <li>• Qui porte la responsabilité de l'accompagnement – équipe interne ou consultant ?</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Mesures correctrices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles étapes de jalonnement ?</li> <li>• Comment s'assurer de la mise en œuvre effective ?</li> <li>• Quelles mesures correctives mettre en place ?</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de mise en place ?</li> <li>• Coût de fonctionnement ?</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Une des questions récurrentes lors d'un déploiement d'un nouveau système de management est celle de la manière de « cascader » ce déploiement dans l'organisation. En effet, s'agit-il de déployer de manière séquentielle et progressive, faut-il le faire par domaine d'activité, par niveau hiérarchique ou doit-on réaliser un *patchwork* ?

## La tactique du déploiement

Les questions tactiques liées au déploiement d'un système managérial sont multiples : il faut décider par où commencer, définir la vitesse de déploiement et les mesures d'accompagnement, etc. Par ailleurs dès que l'on modifie certains éléments du système managérial, on touche aux questions essentielles de relations de pouvoir, d'affirmation et de valorisation personnelle. Nous renvoyons au lecteur qui souhaite approfondir ces questions de nature sociologique aux nombreux ouvrages existants<sup>1</sup>.

Pour définir sa tactique de déploiement, gare aux idées reçues et au copiage facile ! Ce qui a marché dans une entreprise n'est pas forcément adapté dans l'autre, chaque cas est spécifique et nécessite d'actionner des leviers différents, et d'organiser la mise en mouvement suivant des logiques nouvelles.

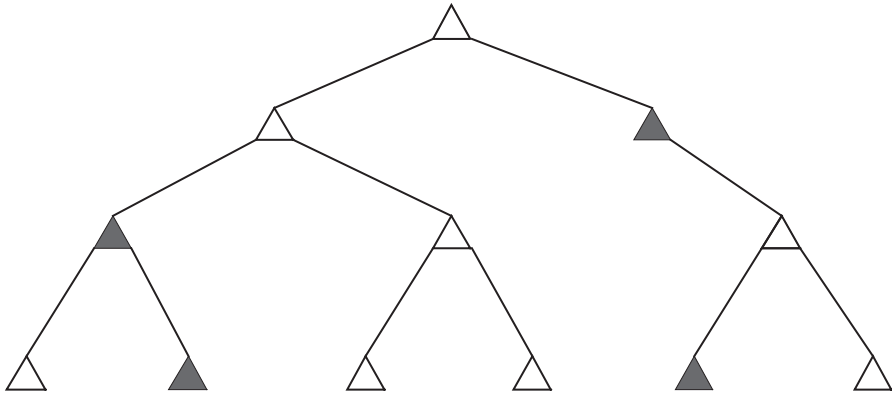
N'oublions pas aussi que le mouvement crée le mouvement. Une fois les premières actions lancées, les données de la situation seront modifiées. Cet enchaînement des actions ne se déroule pas de manière linéaire ou séquentielle, mais obéit à une dynamique complexe où il faut tenir compte des effets produits dans la mise en œuvre des actions. Si nous considérons l'entreprise comme un système, la modification d'une composante entraîne – par effet de superposition des effets de chaque action – un nouvel état pour l'ensemble du système. L'habileté du dirigeant consiste ainsi à mettre en avant les actions dont les effets directs et secondaires vont faciliter le changement. Il peut s'agir d'actions symboliques facilitant l'acceptation du corps social et permettant de poursuivre le déploiement. En visant l'effet boule de neige, la démarche de déploiement permet de vaincre les points de blocage essentiels et de démultiplier les effets en se servant des leviers appropriés.

Plusieurs choix tactiques peuvent être opérés. On peut déployer par tâche d'huile et ne pas s'attaquer à tous les fronts à la fois. Les nouvelles pratiques seront d'abord mises en place dans les unités où l'on rencontrera le moins de résistance, et une fois les premiers succès obtenus, il sera facile de les étendre aux autres. En atteignant une masse critique des services fonctionnant à la nouvelle mode, le nouveau système de management

---

1. Nous recommandons tout particulièrement les livres de Michel Crozier ou de Pierre Morin mentionnés dans notre bibliographie.

pourra ensuite être imposé aux unités restantes. Le schéma 2.2 ci-dessous permet de l'illustrer.



**Schéma 2.2** – LE DÉPLOIEMENT PAR TÂCHE D'HUILE.

Ce schéma montre qu'il n'est pas nécessaire de cascader le déploiement de manière uniforme, tout au long de la ligne hiérarchique. Certaines parties de l'entreprise (ici en noir) peuvent servir d'expérimentation, pendant que d'autres seront occupées à d'autres priorités. L'essentiel est qu'au bout d'un temps défini, l'ensemble des éléments du système managérial soit en place à tous les niveaux hiérarchiques.

On peut aussi faciliter le changement avec la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement. Il peut s'agir d'un dispositif de formation-action qui soutient la hiérarchie et permet aux salariés de s'approprier les nouvelles pratiques professionnelles et les nouveaux outils. Un tel dispositif peut être organisé en s'appuyant sur des ressources internes. Il consiste à sélectionner et à former des collaborateurs reconnus pour leur capacité à porter le changement. Dotés des supports pédagogiques appropriés, ces formateurs internes mettront en œuvre les « formations-actions » nécessaires. Afin d'entretenir cette dynamique, il convient d'organiser avec eux un dialogue régulier et de les faire bénéficier d'un soutien approprié. Le dirigeant a tout intérêt à les rencontrer régulièrement, à la fois pour les encourager et vérifier l'avancement de la démarche.

Une autre voie consiste à mettre en place l'ensemble des changements dans toutes ses dimensions à la fois. Cette tactique, qu'on pourrait appeler « du rouleau compresseur » nécessite que le dirigeant soit parfaitement capable de maîtriser les évolutions sur plusieurs fronts, mais aussi que la situation le permette. De tels bouleversements complets désorientent généralement les acteurs de l'entreprise pendant un certain temps et peuvent de ce fait présenter un certain risque. Mais *a contrario*, les effets du changement sont rapidement perceptibles.

Une tactique couramment utilisée dans des situations de crise et de transformation rapide consiste à changer par « contamination » en introduisant de nouveaux acteurs dans les postes clés. Cette méthode, très efficace, est cependant exposée au risque de rejet de la greffe.

Ces approches sont présentées ici de façon très simplifiées, et la réalité est en général moins typée. Elles ont pour but de faciliter la réflexion et le choix du dirigeant qui devra, en fonction de la réalité de son entreprise définir sa tactique propre.

### **L'accompagnement du déploiement**

Comme nous venons de le voir, les mesures d'accompagnement du déploiement favorisent le succès de tout déploiement d'outils managériaux. Cet accompagnement peut prendre des formes très variées : formation pour les utilisateurs, formation de formateurs capables d'accompagner la démarche, revues de management, vérification de la cohérence des déploiements avec la fixation des objectifs, etc. Nous ne développons pas de manière détaillée cette question des mesures d'accompagnement, mais nous recommandons au dirigeant de s'y intéresser vraiment et de s'assurer que ce qui a été prévu est bien mis en place.

Les pages suivantes concernent la question des niveaux de responsabilité managériales existants à l'intérieur des entreprises d'une certaine taille, et des conséquences que le manager peut en tirer pour le déploiement de certains outils. Nous fermerons ensuite la boucle du déploiement avec un outil simple de mise en œuvre – l'audit managérial – qui permet au dirigeant de mesurer rapidement le degré de déploiement, d'appropriation et d'utilisation effective du nouveau système managérial.