

Maison Papillon
Formation gestion de l'entreprise
Management

Gérard LANOYE
Avril 2005

Maison Papillon
Formation gestion de l'entreprise
Management

Table des matières

1. Organisation de l'entreprise.....	4
1.1. Niveaux de décision.....	4
1.2. Application à Maison Papillon.....	4
1.3. La coordination.....	6
1.4. Coordination par la communication interne.....	7
2. Efficacité personnelle.....	8
2.1. Maîtriser ses priorités.....	8
2.2. Organiser son temps.....	8
3. Un cadre collectif adapté et respecté.....	10
3.1. Définir les principes et règles.....	10
3.2. Communiquer les principes, règles, objectifs, rôles de chacun.....	10
4. Conclusion.....	12
Annexes.....	13

Alexandre Marmus a repris l'entreprise familiale de fabrication de pâtes de qualité, Maison Papillon, implantée à Saint Jean du Bruel.

Dans un premier temps, Alexandre Marmus a souhaité développer les ventes. Il a mis en place une stratégie commerciale avec comme axes principaux :

- étendre la prospection à de nouvelles régions et à de nouveaux marchés ;*
- créer de nouveaux produits ;*
- mettre en place une nouvelle politique tarifaire.*

Alexandre Marmus a repris, en début d'année, son poste dans une banque. Il a embauché Alexandre Annenkoff pour la gestion opérationnelle de l'entreprise, son oncle Gilbert Marmus assurant la gestion commerciale. L'entreprise a par ailleurs un programme d'investissement pour augmenter les capacités de l'outil de production.

Dans ce cadre, la présente action de formation-développement avait pour objectif de contribuer à améliorer le management de l'entreprise.

1. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE.

1.1. NIVEAUX DE DÉCISION.

L'organisation de Maison Papillon est définie en s'appuyant sur le concept des niveaux de décision :

- Politique : il décide des objectifs à long terme ou finalités, des grands principes que veut respecter l'entreprise, des grandes politiques qu'elle veut suivre ;
- Stratégique : il décide de la stratégie suivie par l'entreprise en application des décisions politiques, il prend les décisions qui ont un effet de 1 à 5 ans habituellement ;
- Tactiques : il ne concerne qu'une partie de l'entreprise (production, achats, vente, ressources humaines, etc.) et prend des décisions à l'horizon d'un an ;
- Opérationnel : il concerne tous les autres acteurs, il est souhaitable qu'il ait un horizon de décision à 3 mois.

Pour une bonne mise en oeuvre de la stratégie, et du fonctionnement général de l'entreprise, il est important que chaque niveau de décision ait un rôle de proposition (et donc de préparation) des décisions au niveau supérieur, et de mise en application. Le niveau supérieur a les rôles de décision et de contrôle de l'application.

1.2. APPLICATION À MAISON PAPILLON.

Responsabilités politiques et stratégiques.

Alexandre Marmus, gérant, a les responsabilités de niveau politique et stratégique, comme dans toute entreprise de cette taille. Il est peu présent dans l'entreprise, du fait de son emploi dans une banque. Cette situation rend encore plus nécessaire la préparation et la proposition des décisions de niveau stratégique par Alexandre Annenkoff et Gilbert Marmus.

Responsabilités tactiques.

La répartition des responsabilités tactiques se fait naturellement entre Alexandre Annenkoff et Gilbert Marmus, ils ont également des responsabilités opérationnelles compte-tenu de la taille de l'entreprise.

Alexandre Annenkoff a les responsabilités suivantes :

- approvisionnement ;
- production, ce qui implique notamment, outre la production proprement dite :
 - ◆ l'hygiène ;
 - ◆ la gestion du stock de produits finis, quelques mois de stockage avant la vente améliore la qualité du produit ;
 - ◆ la responsabilité hiérarchique du personnel de production ;
- la gestion économique et administrative :
 - ◆ comptabilité faite de l'entreprise ;
 - ◆ finances et trésorerie ;
 - ◆ gestion administrative du personnel.

Gilbert Marmus a les responsabilités liées à la fonction commerciale :

- communication et publicité ;
- prospection et vente ;
- prise de commandes, préparation des livraisons et livraisons ;
- règlement des factures par les clients ;
- tarifs ;
- actions commerciales particulières : mailings, salons, etc.

Dans la mesure où l'effectif de l'entreprise le permet, il est souhaitable que Gilbert Marmus ait la responsabilité hiérarchique de la personne qui prépare les livraisons, et qui pourrait avoir d'autres responsabilités opérationnelles dans le domaine commercial.

Chacun, dans ses responsabilités tactiques, a un rôle de veille qui porter sur le concurrence, la réglementation, les techniques.

Cette répartition des responsabilités tactiques n'est pas figée, elle peut avoir besoin d'évoluer avec le développement de l'entreprise.

Responsabilités opérationnelles.

Le responsable du laboratoire a, par délégation, la responsabilité de l'équipe pour les opérations liées à la production. Il ne paraît pas être actuellement capable d'assurer la responsabilité hiérarchique complète. Ce ne serait d'ailleurs pas adapté à la taille actuelle de Maison Papillon.

Cela implique qu'Alexandre Annenkoff et Gilbert Marmus interviennent dans l'organisation du travail quotidien. Cela implique aussi qu'ils assument la responsabilité hiérarchique et fassent respecter les règles et les objectifs.

Polyvalence et souplesse d'adaptation.

Du fait de ses responsabilités, Gilbert Marmus est souvent absent et Alexandre Annenkoff est amené à le remplacer dans certaines tâches. Gilbert Marmus est parfois amené à intervenir dans l'atelier lorsqu'Alexandre Annenkoff est occupé au bureau. Cette polyvalence est positive et quasi obligatoire pour une entreprise comme Maison Papillon. La seule précaution à prendre est de veiller à ce que le lien hiérarchique soit clair et respecté.

La répartition des responsabilités tactiques peut avoir besoin d'évoluer rapidement avec le développement de l'entreprise.

1.3. LA COORDINATION.

Avant la formation, l'essentiel de la coordination se faisait par les échanges à l'occasion du travail quotidien. Elle était facilitée par le fait qu'Alexandre Marmus, Alexandre Annenkoff et Gilbert Marmus travaillent dans le même bureau. Ce type de coordination, s'il permet à chacun de connaître beaucoup de choses du travail des autres, a l'inconvénient habituel de faciliter la résolution des problèmes quotidiens au détriment des décisions à prendre pour le long terme et le moyen terme.

La mise en place de réunions périodiques, ayant des objectifs différents, est un bon moyen d'améliorer la coordination.

Réunion annuelle.

L'objectif de cette réunion annuelle est principalement de décider de la stratégie pour l'année à venir. Son contenu est, dans les grandes lignes :

- faire un point approfondi de la situation de l'entreprise ;
- adapter la stratégie pour les années à venir ;
- décider plus précisément de la stratégie pour l'année suivante :
 - ◆ objectifs ;
 - ◆ principaux plans d'action.

Elle joue un rôle de préparation des décisions de l'Assemblée Générale des associés.

Réunions mensuelles.

Elles ont pour but d'assurer une bonne coordination entre le niveau Politique-Stratégique et le niveau Tactique. C'est l'occasion de faire le point sur la mise en oeuvre de la stratégie pour l'année en cours, de faire les ajustements nécessaires, de prendre les décisions importantes :

- point rapide de chacun sur ses responsabilités tactiques ;
- informations importantes pour l'entreprise (ex. : informations sur les marchés, la concurrence, l'évolution de la réglementation, les nouveautés techniques, etc.) ;
- points particuliers à l'ordre du jour :
 - ◆ étude et décisions sur un projet important ;
 - ◆ analyse d'un plan d'action ;
 - ◆ décisions courantes comme tarifs, choix des nouveaux produits, etc.
 - ◆ informations sur un nouvel outil ou une nouvelle procédure interne à l'entreprise ;
- priorités du moment ;
- ordre du jour de la prochaine réunion mensuelle (prévu, il peut évidemment être modifié en fonction des événements).

Comme pour la réunion annuelle, ces réunions seront d'autant plus efficaces que les points à l'ordre du jour auront été préparés.

Réunions hebdomadaires.

Le rôle de ces réunions est principalement l'organisation du travail de la semaine, elles doivent être courtes. Elles sont faites pour prendre des décisions opérationnelles. Elles peuvent faire apparaître des problèmes, ils identifiés et notés pour être traités par la personne qui en est responsable, ou à l'occasion d'une réunion spécifique.

Deux réunions de ce type devraient se tenir, l'une entre Alexandre Annenkoff et le responsable du laboratoire, l'autre entre Alexandre Annenkoff et Gilbert Marmus.

Autres coordinations.

Il peut être intéressant de mettre en place un outil de coordination par l'écrit, il peut éviter des erreurs ou des oublis. Un simple cahier fait souvent l'affaire.

1.4. COORDINATION PAR LA COMMUNICATION INTERNE.

Pour une bonne ambiance, la petite réunion de fin de semaine pour goûter la production, est une bonne occasion d'échanges informels qui permettent de faire passer des messages importants.

Une "balade" dans l'atelier, à quelques reprises dans la journée, même sans prétexte, est un bon moyen de communiquer par le comportement, l'écoute et en faisant des remarques positives et, si nécessaire, négatives. Elle permet aussi de sentir l'atmosphère, et de montrer à chacun, dans l'entreprise, qu'il est important.

2. EFFICACITÉ PERSONNELLE.

2.1. MAÎTRISER SES PRIORITÉS.

L'efficacité personnelle passe par une bonne conscience de ses priorités en se concentrant sur ce qui est important plutôt que sur ce qui est urgent.

Ce qui est important s'apprécie par rapport à :

- la fonction et ce qui est important dans les responsabilités de la fonction ;
- les objectifs dans la fonction ;
- les objectifs de l'entreprise.

On peut ajouter ses priorités personnelles relatives à la vie professionnelle.

La réflexion sur ses propres priorités, le temps passé à planifier son emploi du temps et à s'organiser font partie des choses importantes par l'efficacité et le gain de temps qui en découlent.

La plus grande partie de son temps va être consacrée aux tâches courantes de la fonction, c'est normal. Une part suffisante de ce temps doit aussi être consacrée aux améliorations : mise en place de méthodes de travail améliorées, formation, mise en place d'améliorations le plus souvent de détail, étude et évaluation de solutions, recherche de solutions simplifiées pour les tâches moins importantes (amenant gain de temps et d'argent), etc.

Un des effets les plus sensibles de la prise de conscience de ses priorités est de permettre de "sortir la tête du guidon".

Pour Alexandre Annenkoff et Gilbert Marmus, ceci devrait normalement conduire à passer plus de temps à réfléchir et à discuter de la stratégie, et à élaborer avec Alexandre Marmus la stratégie de Maison Papillon.

2.2. ORGANISER SON TEMPS.

Plan de semaine-type.

Le plan de semaine-type a pour but d'élaborer plus rapidement ses plans de semaine et de journée, en ayant réfléchi à la meilleure façon d'organiser et de placer dans la semaine les tâches répétitives.

Il permet également de placer, dans une semaine courante, les moments où faire le plan de semaine et le plan de journée, les réunions et rencontres de coordination opérationnelles, de définir des zones où les interlocuteurs peuvent vous joindre au téléphone ou vous rencontrer, les moments où habituellement on se "baladera" dans l'entreprise.

Zones sacrées.

Le plan de semaine-type a aussi pour but de placer a priori les zones sacrées : ce sont des périodes de temps consacrées à des tâches qui demandent de la réflexion sans être dérangé. Cela peut conduire à aménager un bureau, dans les locaux de Maison Papillon, où chacun puisse s'isoler pour environ 1 heure et demie, à l'abri des coups de téléphone.

Les zones sacrées servent de période de réflexion pour les tâches prioritaires citées au paragraphe précédent, nous allons par exemple y trouver :

- la réflexion sur ses priorités ;
- faire le planning de l'année ;
- la préparation d'un plan d'action ;
- l'évaluation d'une solution ;
- la préparation d'une réunion ;
- la préparation d'une délégation ;
- la préparation d'un entretien de recadrage ;
- etc.

Il est, bien sûr, possible de déplacer les zones sacrées, l'important est de passer environ une demi-journée dans la semaine dans le calme pour réfléchir.

3. UN CADRE COLLECTIF ADAPTÉ ET RESPECTÉ.

3.1. DÉFINIR LES PRINCIPES ET RÈGLES.

La formation a été l'occasion de parler de certains dysfonctionnements : chute de la production quand il n'y a pas de responsable, conflits entre les personnes, manquement dans certains entretiens de locaux ou de machines, etc.

Certains principes et règles coulent de source ou font partie de la culture de l'entreprise. D'autres, qui apparaissent souhaitables, ne sont pas assez clairement définis. Il est nécessaire d'explicitier les règles implicites et de définir ce qui ne l'est pas pour l'instant.

Maison Papillon peut s'inspirer de certains principes le plus souvent rencontrés dans les entreprises performantes et succinctement exposés dans l'annexe "Bien fonctionner".

D'autres principes et règles correspondent au métier ou à la tradition de Maison Papillon.

3.2. COMMUNIQUER LES PRINCIPES, RÈGLES, OBJECTIFS, RÔLES DE CHACUN.

Une première communication.

Chacun a besoin de savoir quelle est sa place dans l'entreprise et ce qu'on attend de lui. Pour fonctionner en équipe, il a besoin de connaître la place des autres. Il attend que les mêmes règles s'appliquent à tous. Il a aussi besoin de connaître les objectifs de Maison Papillon.

Une première communication est à faire à l'occasion d'une réunion, une fois le contenu élaboré et suffisamment formalisé par l'équipe de direction. Le mieux est de faire une réunion de consultation :

- présenter comme un projet ;
- recueillir l'avis sur ce projet.

Une deuxième réunion, normalement plus courte, confirme le contenu de la première et précise les modifications de détail apportées à la suite des avis recueillis à la première réunion.

La communication courante.

Elle passe d'abord par le comportement des membres de l'équipe de direction qui doit, évidemment, être cohérent avec les principes et règles énoncés. C'est la raison pour laquelle leur conception doit être **consensuelle**.

Des stimulations positives (montrer ou dire que c'est bien) contribuent fortement à ancrer les nouveaux comportements attendus.

Ensuite, il est indispensable de réagir quand une règle n'est pas respectée :

- d'abord par une simple observation, le plus souvent sur le mode interrogatif (il y a peut-être une raison valable) ;
- par un entretien de recadrage ;
- dans les cas extrêmes, par des sanctions disciplinaires.

En cas d'embauche.

Outre les parties de l'entretien qui portent sur l'évaluation des compétences et de la personnalité du candidat, il est important de dire clairement ce qu'on attend des personnes qui travaillent dans l'entreprise. C'est un moment privilégié pour dire clairement et fortement les exigences, le candidat sait à quoi s'en tenir et refusera le poste si cela lui paraît trop contraignant.

Il sera ensuite nécessaire de compléter les explications, mais il n'y aura pas besoin, en général, de faire un "recadrage".

4. CONCLUSION.

Pour l'instant, le plus important pour Maison Papillon est :

- communiquer les règles et les faire respecter, par la fermeté sur ces règles et des comportements relationnels "soft" qui sont dans la culture de l'entreprise ;
- s'organiser pour passer plus de temps à la préparation de l'avenir ;
- impliquer les personnes, et d'abord Alexandre Annenkoff et Gilbert Marmus ,dans la préparation des décisions à prendre par le niveau supérieur.

Il s'agit d'un première étape. Les changements prévus sont suffisamment importants, un certain temps va être nécessaire pour qu'ils se mettent en place définitivement.

D'autres étapes pourront, par la suite, améliorer l'efficacité de l'entreprise dans une bonne ambiance. Il est possible d'imaginer, par exemple :

- mettre en place de véritables délégations, permettant de donner plus de responsabilités aux personnes qui travaillent à l'atelier ;
- les former pour qu'ils puissent assumer ces nouvelles responsabilités ;
- conduire des entretiens d'évaluation, ce qui ne peut être fait que si les personnes savent précisément ce qu'on attend d'elle et si on a des éléments objectifs pour apprécier leur travail ;
- faire participer tout le personnel aux améliorations.

Annexes

Bilan de la formation

Bien fonctionner

Bilan de la formation.

Ce bilan a été établi à la fin de la dernière journée de formation, elle reproduit ce que les stagiaires ont dit.

ASPECTS POSITIFS.

J'ai pu améliorer mon "espace-temps".

Ça m'a permis de faire avancer d'autres choses.

J'ai vu des notions nouvelles qui paraissent importantes.

J'ai mis le doigt sur certains aspects de la gestion du personnel qui font réfléchir.

Ça a joué aussi sur mon organisation personnelle.

J'ai besoin de retravailler ce que nous avons vu.

Certaines choses peuvent se mettre en application, pas forcément tout.

ASPECTS NÉGATIFS.

Les formulaires sont lourds, pas adaptés.

Certains points n'ont pas été assez approfondis, par exemple les plans d'action.

Il y a eu beaucoup d'interruptions pendant la formation.

Pouvoir prendre plus d'exemples ou avoir un support avec des exemples pour pouvoir s'y replonger (exemples plus complexes que ceux vus pendant les journées de formation).

SI C'ÉTAIT À REFAIRE.

Passer plus de temps sur le plan d'action.

Passer plus de temps sur le planning annuel.

Avoir des supports des exemples traités.

Voir plus en détail l'important et l'urgent.

ET MAINTENANT.

Fournir des exemples.

Discuter en interne dans l'entreprise de ce qui est plus important ou moins important.

Bien fonctionner.

PRINCIPES.

Finalités et objectifs connus (Ambition).

Toujours chercher des améliorations.

Système de valeur clair et mis en pratique.

et acceptable par les gens, et donc affirmer les responsabilités externes de l'entreprise par rapport à ses clients, l'environnement social et naturel.

Exemple :

- respect des personnes ;
- qualité des produits et des services ;
- professionnalisme ;
- rigueur ;
- souplesse ;
- travail en équipe ;
- rentabilité.

Centré sur son métier (s'en tenir à ce qu'on sait faire).

Clients.

Écoute des clients (comprend la veille du marché).

Innovation.

Obsession du service.

Réactivité.

Faire appel à la responsabilité, l'intelligence et l'initiative des gens.

Délégations les plus étendues possibles.

Structure légère et procédure simple.

Droit à l'erreur, à condition d'en tirer les leçons ; ne pas chercher à qui la faute mais comment l'éviter à l'avenir.

Développer la personne dans l'entreprise.

Parti pris de l'action, expérimenter.

Saisir toutes les occasions de féliciter les gens, y compris ceux qui ont une performance moyenne.

APPLICATION.

Cohérence entre les affirmations et le comportement.

Répéter constamment l'ambition et les valeurs, en faisant le lien avec la pratique et les événements qui se passe.

Donner les autorisations.

Dire aux gens ce qu'on attend d'eux (injonction paradoxale).