II. Le management

Le management (et sa qualité, notamment participative) est donc un facteur fondamental à la fois pour la vie au sein de l'entreprise, la productivité, mais aussi au niveau macroéconomique pour les relations sociales et le chômage.

Le management (ou gestion mais c'est un peu plus vague) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise. Afin de prendre en compte les différences de temps, de risque et d'information sur les prises de décision de gestion, il est d'usage de distinguer :

- ✓ ***Le management stratégique*** qui concerne la gestion du marché par la stratégie (c'est aussi une vision externe de la gestion) ;
- ✓ ***Le management opérationnel*** qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise (c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation).
- ✓ ***Le contrôle de gestion*** tend à faire le lien entre ces deux types de management du fait de son positionnement au sein de l'entité.

Pour ***Mintzberg*** , toute activité humaine donne naissance à deux besoins fondamentaux : la division du travail entre différentes tâches et la coordination de ces tâches pour accomplir une activité. Il distingue six mécanismes de coordination :

1. ***L'ajustement mutuel*** : La réalisation du travail par le biais d'une communication informelle (par exemple deux ouvriers qui communiquent à voix orale).
2. ***La supervision directe*** : La coordination du travail par l'intermédiaire d'une seule personne, qui donne les ordres et instructions à plusieurs autres personnes travaillant en relation.
3. ***La standardisation des procédés de travail*** : Elle réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail. Ces standards sont habituellement au niveau de la technostructure.
4. ***La standardisation des résultats*** : Elle réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail. Les standards sont eux aussi établis par la technostructure.
5. ***La standardisation des qualifications et du savoir*** : Elle effectue la coordination des différents types de travail par le biais d'une formation spécifique de celui qui exécute le travail.

6. ***La standardisation des normes*** : Une standardisation à travers laquelle les normes dictent le travail dans sa globalité.

2.2. Principes de management de la qualité

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et de le contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management.

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés, qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances.

a) Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

b) Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

c) Implication du personnel

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

d) Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

e) Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

f) Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

g) Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

h) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.
Ces huit principes de management de la qualité constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000.

Mintzberg distingue six parties de base à l'organisation :

1. ***Sommet stratégique*** : C'est l'organe de direction de l'Entreprise
2. ***Ligne hiérarchique*** : C'est une hiérarchie d'autorité composée de cadres opérationnels chargés d'animer des équipes de travail directement productives (coordination entre le sommet et le centre opérationnel)
3. ***Centre opérationnel*** : Il constitue la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif.
4. ***La technostructure*** : Elle est composée d'analyste et d'experts qui réalisent des activités appelées indirectement productives, ce sont la plupart des cadres fonctionnels.
5. ***Fonction de support logistique*** : Elles fournissent différent services internes à l'organisation (d'une cafeteria jusqu'à l'entretien des locaux).
6. ***Idéologie des organisations*** : L'idéologie se fonde sur les traditions, normes, valeurs dominantes et les croyances de l'organisation.

Il existe quatre idées reçues sur la profession de manager (***Mintzberg***, op. cit.) :

1. Le manager est un planificateur systématique réfléchi.
Les managers sont soumis à un rythme implacable, et leurs activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la discontinuité ; et presque exclusivement orientée vers l'action et très peu vers la réflexion.
2. Le manager n'a pas de tâches répétitives à accomplir.
Il recouvre un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation aux rites de l'organisation, à des cérémonies, à des négociations et à l'information informelle qui rattache ainsi l'organisation à son environnement.
3. Le manager supérieur a besoin d'informations agrégées, ce que seul un système formalisé d'informations de gestion peut lui fournir.
Il favorise totalement les moyens de communication verbaux, c'est à dire le téléphone et les réunions.
4. Le management est, ou du moins, est rapidement devenu une science et une profession.

Les programmes des managers pour leur emploi du temps, pour leur accès à l'information, pour prendre des décisions, restent totalement "bouclés" à l'intérieur de leur cerveau. Comment peut-on en faire une science (exacte) ? Ils fonctionnent sur le jugement et l'intuition, en plus d'une certaine rationalité imposée par les procédés.

La profession de manager est très complexe et très difficile. Le manager est écrasé par le fardeau de ses obligations et pourtant il ne peut pas facilement déléguer ses tâches. C'est pourquoi il devient rapidement surchargé de travail et qu'il est obligé d'accomplir ses tâches de façon superficielle. La brièveté, la fragmentation et la communication verbale caractérisent ainsi son travail.

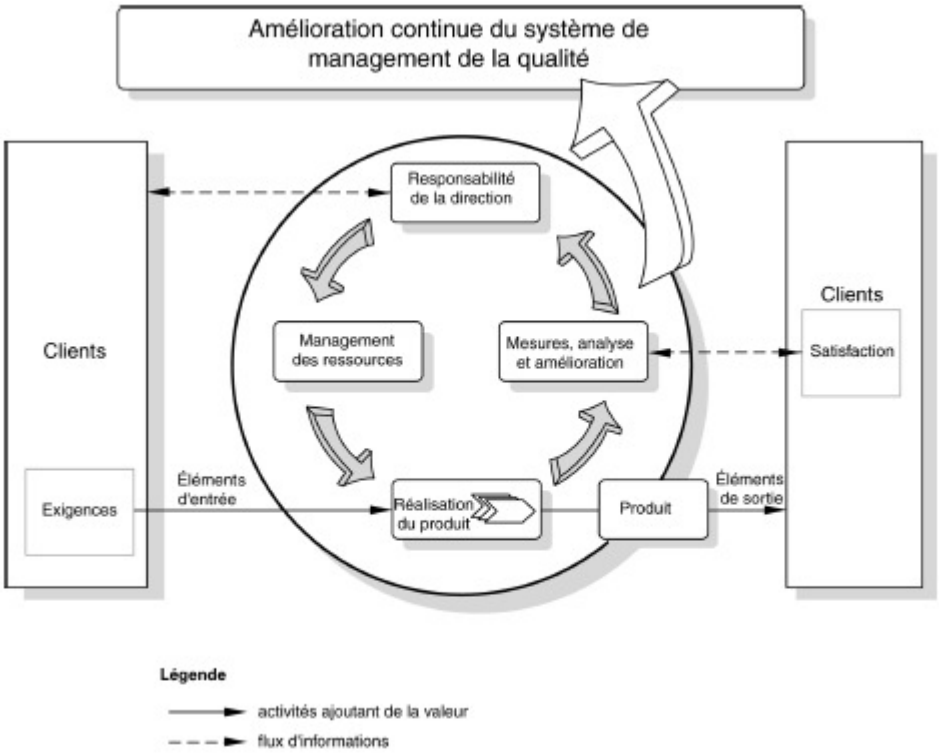

Figure 1 — Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus