



Le management par objectifs

Ses mécanismes, ses avantages, ses limites

Mauro Scascighini

CONTENU

AVANT-PROPOS	p.3
LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS (MPO)	
<i>DEFINITION DU MPO</i>	p 4
<i>LES ETAPES DE LA MISE EN ŒUVRE</i>	p 4
<i>LES AVANTAGES DU MPO</i>	p 4
<i>LES 3 TAILLEURS DE PIERRE</i>	p 5
<i>POINTS DE VIGILANCE</i>	p 6
<i>L'ACRONYME « SMART » POUR LA FIXATION D'OBJECTIFS</i>	p 6
<i>LES DIFFERENTS TYPES D'OBJECTIFS</i>	p 6
<i>LA PARTIE ADMINISTRATIVE DU MPO</i>	p 7
<i>LES LIMITES ET LES FAIBLESSES DU MPO</i>	p 7
<i>COMMENTAIRES DE MANAGERS ET DE COLLABORATEURS</i>	p 8
<i>RECOMMANDATIONS POUR L'UTILISATION DU MPO</i>	p 9
<i>PETER DRUCKER, LE FONDATEUR DU MPO</i>	p 10-11
<i>FAUT-IL SUPPRIMER LES OBJECTIFS INDIVIDUELS (ARTICLE)</i>	p 12
LES APPROCHES ALTERNATIVES AU MPO	
<i>LE MANAGEMENT PAR LES COMPETENCES</i>	p 13
<i>LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS</i>	p 14
<i>LE MANAGEMENT COMBINATOIRE</i>	p 15
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	p 16
SOURCES, RESSOURCES	p 17

AVANT-PROPOS

Le management par objectifs fut formalisé aux USA par Peter Drucker (voir pages 10-11) au début des années 50. Quels en sont les mécanismes ? Les avantages ? Les pièges à éviter ? Comment faire de cette approche un levier de performance et de motivation des collaborateurs et éviter de tomber dans un exercice de style ?

En 2016, quelles leçons pouvons-nous tirer de l'utilisation du MPO dans les grandes Entreprises ? Quelles sont les approches alternatives qui s'offrent à nous ?

Instabilité et turbulence des environnements, immatérialité du travail, transversalisation des organisations,... autant d'évolutions qui compliquent la pratique du Management Par Objectifs

En finalité, le but de toute approche managériale ne devrait-il pas se résumer à une quête du bon sens ?

Mauro Scascighini*

*Conseiller en formation et animateur CRPM en français, anglais, allemand, suisse-allemand et italien. Au bénéfice d'une expérience de plus de 12 ans dans la formation et le conseil en formation, après une carrière dans diverses industries à rayonnement international au cours de laquelle il a géré des équipes pluridisciplinaires et pluriculturelles. Les principaux domaines d'activités étaient : le Marketing, les Ressources Humaines et la « Qualité Totale ». Il est titulaire d'un diplôme marketing et d'un MBA.

LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS (MPO)

DEFINITION DU MPO



Le management par objectifs consiste à définir l'objectif final que l'on veut atteindre par son travail et à partir duquel le salarié et son responsable établissent un plan d'action pour l'atteindre. Lorsque le MPO s'applique à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise, l'alignement des efforts individuels permettront de contribuer à l'atteinte d'objectifs « supérieurs ».

LES ETAPES DE LA MISE EN ŒUVRE

1. L'entreprise définit la notion de performance et ses indicateurs
2. Les axes stratégiques sont définis
3. Le MPO se met en place pour traduire les axes stratégiques en objectifs opérationnels
4. Les ressources humaines sont mobilisées
5. Chaque employé définit ses objectifs et les valide avec son responsable
6. Pour chaque objectif : identifier les compétences nécessaires à sa réalisation, définir les indicateurs de mesures et de suivi, se donner les moyens du succès (support, temps, budget,...)

Métaphore du puzzle : l'entreprise définit l'image finale qu'elle souhaite obtenir (1), elle pose le cadre (2), les départements, équipes... sont en charge d'apporter un certain nombre de pièces, chaque employé sera en charge d'une ou plusieurs pièces (4, 5). A la fin de l'exercice, les objectifs sont atteints, chacun y a contribué à son niveau, l'entreprise possède un magnifique puzzle.

Voir également « les 3 tailleurs de pierre », page suivante.

LES AVANTAGES DU MPO

Tout d'abord, ce type de management fait participer le salarié à l'élaboration de son travail. Ce n'est plus le manager qui définit des tâches et les distribue ensuite à son équipe mais bien le duo manager-salarié qui déterminent les objectifs à atteindre ainsi que les différents travaux qui vont permettre d'y parvenir.

Ce mode de fonctionnement permet donc au salarié de s'impliquer davantage mais également à améliorer la communication avec son manager qui devient un allié plus qu'un donneur d'ordre.

L'équipe devient alors actrice et responsable de son travail, ce qui est le but du MPO, mais également une clé de la motivation individuelle.

L'utilité pour l'organisation se situe aux niveaux de la clarification des attentes, de l'augmentation de la performance individuelle et collective ainsi qu'une amélioration de la communication entre responsables et collaborateurs.

Pour les individus, le MPO œuvre comme levier de motivation, opportunité de développement personnel et incitation à l'action dans le périmètre de sa fonction.

Les 3 tailleurs de pierre...



Vers 1163, un nouvel arrivant à Paris entend un bruit régulier, comme quelqu'un qui frappe sans arrêt un objet dur. Il suit le bruit et découvre un grand chantier auquel trois hommes travaillent.

Il se dirige vers le premier qui travaille dur un morceau de pierre à l'aide d'un outil et lui demande ce qu'il fait. L'autre lui répond, visiblement agacé : *« Je suis un tailleur de pierre, tu le vois bien ce que je fais, je taille des pierres ! »*

Il en voit un second occupé à la même tâche et lui pose la même question, à laquelle celui-ci répond aimablement : *« Je taille la pierre angulaire d'une arche de voûte »*.

Finalement, il interroge de la même manière un troisième. Ce dernier lui répond d'un ton enthousiaste : *« Moi, monsieur, je suis tailleur de pierre et je bâtis une cathédrale ! »*

Ce dernier avait, lui, trouvé un sens à ses gestes, la construction de... Notre-Dame de Paris !

Cette métaphore illustre bien 3 dimensions importante dans la gestion et la communication organisationnelle :

- Le niveau 1, les contenus (*je taille une pierre*)
- Le niveau 2, les processus (*je taille la pierre angulaire d'une arche de voûte*) illustre la fonction de l'action
- Le niveau 3, le projet (*je bâtis une cathédrale*) illustre toute l'importance du sens de l'action et de la vision d'entreprise à communiquer et à partager à tous les niveaux.

POINTS DE VIGILANCE



Si l'on accepte l'idée que la performance et le rendement d'une personne ne peut être atteinte que lorsqu'il existe des objectifs, alors il faudra s'assurer que ces derniers répondent à certains aspects. En effet, un objectif irréaliste ou un objectif trop facile ou peu ambitieux ne seront pas motivant pour la personne censée l'atteindre.

L'ACRONYME « SMART » POUR LA FIXATION D'OBJECTIFS

Un objectif est la description précise d'un résultat à atteindre par des actions concrètes dans un délai fixe. Pour répondre à cette exigence, l'objectif doit être formulé de manière à être « SMART » (en français, smart signifie : futé, intelligent).

Significations des lettres : **S**pécifique, **M**esurable, **A**ceptable (ambitieux, assumé), **R**éaliste, **T**emps (défini dans le temps). On utilise aussi le « A » pour **A**tteignable, dans ce cas le « R » signifie en **R**elation avec les objectifs de l'entreprise.

Cette manière de définir un objectif permettra d'écartier les ambiguïtés lorsqu'il s'agira de répondre à la question : « l'objectif est-il atteint ou non ? ».

LES DIFFERENTS TYPES D'OBJECTIFS

Une première distinction existe au niveau des objectifs **quantitatifs** et **qualitatifs**. Une deuxième nuance apparaît lorsque l'on considère des objectifs **comportementaux**.

Les objectifs **quantitatifs** sont en principe plus faciles à formuler car les critères et les mesures sont souvent évidents. Par exemple : augmentation du chiffre d'affaires, de la marge, du nombre de produits et services, réduction du taux de rebuts, diminution du temps de réponse, etc.

Un objectif **qualitatif**, pour être SMART, doit également être quantifiable (Mesurable). Il faudra donc au préalable identifier les critères de mesure. Par exemple : « augmenter la satisfaction de nos clients ». Il faudra définir des critères de mesure du type : réduction des réclamations ou carrément mettre en place un système de récolte d'informations de la satisfaction des clients selon plusieurs paramètres (qualité des produits et services, qualité du conseil, délais...). Cet état des lieux, généralement liés à un index (ou une note de 1 à X) établira le point de départ et permettra de fixer l'objectif (point d'arrivée).

Un objectif **comportemental**, tout comme un objectif qualitatif devra répondre au critère de mesurabilité. En plus du travail d'identifications de critères de mesure il faudra définir des critères de comportements observables. Par exemple : « prendre plus d'initiatives ». Le point de départ devrait être la compréhension des situations dans lesquelles les comportements observés indiquent que la personne ne prend pas d'initiatives. Définir ensuite le nombre d'initiatives attendues dans les situations où des initiatives sont souhaitées, puis de définir ce qu'est une initiative et enfin développer les compétences permettant ces prises d'initiatives.

Afin de complexifier un peu plus le tout, on confond souvent l'objectif (le but, la finalité) du moyen, qui peut également avoir son propre objectif. Par exemple : un collaborateur se fixe un objectif d'apprentissage d'une langue dans un délai donné en suivant des sessions de cours. Des questions sous-jacentes à poser seraient du type « dans quel but ? Afin de pouvoir faire quoi ? ». Dans ce cas précis, l'objectif sera formulé « afin d'être capable de répondre aux questions de type ... de nos clients de langue..., suivre la formation... à raison de ... séances sur la période de ... à ... et obtenir le diplôme C1 ».

Il existe également la notion de **sous-objectifs** car pour l'atteinte de l'objectif, plusieurs projets devront être mis en œuvre en séquentiel ou en parallèle pour y parvenir. Il se peut même que les projets soient attribués à des personnes différentes.

LA PARTIE ADMINISTRATIVE DU MPO

La formalisation des objectifs individuels surtout et collectifs également seront donc documentés. Ceci afin d'assurer le suivi, les mesures ainsi que les éventuelles conséquences de l'atteinte desdits objectifs, comme : primes, salaire au mérite, promotion, voire rien du tout.

Un document spécifique ainsi qu'un entretien annuel (ou bi annuel) sont mis sur pied afin d'inscrire la fixation d'objectifs dans un processus RH d'évaluation des collaborateurs ainsi que de développement pour leur évolution.

L'entretien annuel constitue une thématique à part entière, il ne sera donc pas développé ici.



Note : la fixation d'objectifs risque d'être détournée son but initial. Dans certaines grandes entreprises, le MPO s'est déjà clairement transformé en bureaucratie par objectifs. Pour nombre de responsables et de collaborateurs, le MPO se résume à mettre des croix dans un formulaire, les comparer, se mettre d'accord et signer le document avant de le remettre aux ressources humaines.

LES LIMITES ET LES FAIBLESSES DU MPO

Comme tout outil managérial, le MPO est un moyen facilitant l'atteinte d'un résultat, il n'est pas une finalité en soi. Le considérer comme dogme indiscutable en fera un frein à la performance et à la motivation des employés.

Les principales limites liées au système lui-même :

- Le principe repose sur le postulat que toute stratégie peut se décliner en objectifs interconnectés du haut vers le bas de manière mécanique.
- La lourdeur administrative du système empêche les ajustements rapides en fonction des changements et risque même de figer l'entreprise.
- Le modèle présuppose un degré élevé de prévisibilité du travail, des marchés et des collaborateurs.

Les principales limites liées aux activités des collaborateurs :

- La considération des spécificités des fonctions est souvent lacunaire. En effet, comment fixer des objectifs SMART à un chercheur sans directement brider sa créativité ? Comment fixer des objectifs à une réceptionniste ?
- La performance n'est pas qu'individuelle, elle repose également sur un groupe.
- La fragmentation des objectifs appauvrit la collaboration et favorise les rivalités.

Les principales limites liées aux facteurs externes de l'entreprise :

- Les pressions externes, la concurrence, les délais, les avancées technologiques requièrent des réactions rapides, flexibles et créatives. Le MPO fonctionne en principe sur un cycle de 12 mois et « fige » ainsi les collaborateurs dans leurs efforts.
- Fixer des objectifs de croissance de manière linéaire (plus X% par an) ne prend pas en compte les facteurs externes de l'entreprise comme : le niveau de maturité ou de déclin des marchés dans lesquels l'on est actifs.
- L'interdépendance grandissante entre les différents acteurs de l'économie et d'un secteur par exemple requiert une augmentation de la coopération entre acteurs publics et privés. Comment quantifier des objectifs de coopération ?

COMMENTAIRES DE MANAGERS ET DE COLLABORATEURS PAR RAPPORT AU MPO DANS LEURS ENTREPRISES :

« Ça change tout le temps, tout est prioritaire et urgent. La durée de vie de mes objectifs dépend du prochain changement décidé par ma hiérarchie. »

« Un de mes collaborateurs est dans mon équipe depuis 10 ans, nous nous connaissons par cœur. Chaque année, il faut trouver de nouveaux objectifs, je ne sais plus quoi trouver. »

« En tant que support administratif, j'ai un travail continu, comment fixer des objectifs et un délai ? »

« Certains de mes collaborateurs sont frustrés quand je leur dit qu'ils ont atteints leurs objectifs, ils veulent que je coche la case « dépassé ». Ils ne comprennent pas que « atteint » c'est très bien et c'est ce qui est demandé. »

« De toute façon, les formulaires vont aux RH et ils n'en font rien. »

« Que j'atteigne mes objectifs ou pas, cela ne change rien »

« Mon chef considère que je ne peux pas atteindre mes objectifs (même si les résultats le prouvent) car il y a toujours une marge d'amélioration possible. C'est comme si à l'école la note maximale n'est jamais mise même si on a fait tout juste. »

« J'ai 12 collaborateurs directs, chaque année je dois passer 2 heures avec chacun d'eux pour remplir le formulaire d'évaluation et de fixation des objectifs. »

« Mes collaborateurs comprennent pas pourquoi ils n'ont pas d'augmentation de salaire alors qu'ils ont atteints tous leurs objectifs. »

« Tous les membres de mon équipe ont atteints leurs objectifs. La direction des RH m'a dit que la moyenne de l'entreprise doit être de 15% des objectifs non atteints. Il faut que je trouve 15% d'objectifs non atteints dans mon équipe. »

« En tant que téléphoniste, réceptionniste j'ai un objectif d'amélioration qui est de répondre au téléphone après maximum 3 sonneries. L'année prochaine ce sera 2, puis 1, puis répondre avant que le téléphone sonne ? »

« Lors de l'entretien annuel, mon chef me demande des suggestions d'amélioration. Depuis 5 ans je mentionne la même chose, c'est noté dans le formulaire et rien ne change. »

A la lumière de ces commentaires, on demeure perplexe au sujet des avantages du MPO.

En effet qu'en est-il de l'implication, de la motivation, de la contribution, de l'opportunité de développement personnel et de la contribution aux résultats de l'entreprise ? Et surtout quel est le SENS de l'approche si elle est déformée à ce point.

RECOMMANDATIONS POUR L'UTILISATION DU MPO

Au vu des limites, faiblesses et dérives du MPO, on pourrait en déduire qu'il faut l'abandonner complètement. Toutefois, certains aspects méritent d'être conservés.

En premier lieu, il faut se rappeler que le MPO est un soutien, un moyen, une aide et non une finalité en soi.

La notion d'objectif, et de manière plus large celle de résultat est cruciale pour la mise en lumière de la contribution des moyens. En effet certaines activités sont des moyens permettant à d'autres types d'activités d'atteindre un résultat. Le marketing est un soutien à la vente, les services généraux sont un soutien au bon fonctionnement de l'entreprise...

Le MPO peut également être considéré comme un « différenciateur » d'une année par rapport à la précédente au sein d'une fonction. Un objectif, ou un projet, au sein d'une fonction, permet de se concentrer, dans un laps de temps donné, à la mise sur pied ou à l'amélioration de telle ou telle activité pour laquelle personne n'a le temps de s'y atteler car tout un chacun est pris dans ses tâches quotidiennes. Mettre sur pied un système de gestion des savoirs, simplifier un processus de travail, effectuer une étude de marché afin de détecter des opportunités d'affaires, organiser une formation sont autant de projets qui sortent du cadre des tâches quotidiennes et qui permettent de dire : « cette année nous avons mis en place, effectué, etc. ».

En bref, la charge de travail d'un poste peut être comparée à un verre plein à 80-90%, le pourcentage restant sera consacré à des projets ou au MPO.

Si l'on considère que le fondement du MPO s'articule principalement autour des axes : résultats, contribution, implication-motivation alors on le considèrera comme porteur de sens. Le sens devient le liant entre l'effort et le résultat.

Ainsi on devrait raisonner de la manière suivante :

« J'effectue des devis pour permettre à mes collègues de proposer nos produits et services aux sociétés qui les achètent ou les achèterons » versus « j'effectue 15 devis par jour afin d'augmenter la rentabilité de mon poste. »

« J'apprends l'anglais afin d'être plus à l'aise dans mes conversations ce qui me permettra de répondre au téléphone lorsqu'un client parle anglais et ainsi donner un coup de main à ma collègue qui est la seule à répondre à ces appels » versus « j'apprends l'anglais avec pour objectif d'obtenir le first certificate ».

Ce type de raisonnement permet de reconnaître les contributions individuelles au collectif et d'assurer l'utilité des efforts fournis. Pour toute idée, initiative ou projet on se posera la question : pour quoi ? Dans quel but ? Pour quel résultat ? Quelle est la valeur ajoutée de... pour qui ?. Ceci contribue à la prise en compte du R de l'acronyme SMART (en Relation avec les objectifs de l'entreprise) ou en anglais *Relevant* (qui fait sens).

La prise en compte d'un délai (T de l'acronyme SMART) permet d'évaluer le chemin parcouru et les résultats obtenus.

En conclusion : le MPO est utile lorsqu'il est mis en place comme moyen (au service de) et qu'il a du sens.

PETER DRUCKER, LE FONDATEUR DU MANAGEMENT PAR LES OBJECTIFS

Peter Drucker, décédé le 11 novembre 2005 à l'âge de 95 ans à son domicile californien de Claremont, nous laisse une œuvre monumentale. La formalisation des principes du MPO en est l'un des piliers. En 1940, observant le management d'Alfred Sloan à la General Motors, il remarque l'expression « Management By Objectives ». Un peu plus tard, dans le cadre de la décentralisation de la General Electric cette fois, à laquelle il participe activement, le consultant américain insiste sur la nécessité de fixer des objectifs, des critères de coûts et de délais pour mesurer les résultats. En 1954 paraît *The Practice of Management* avec son célèbre chapitre : « Management by Objectives and Self Control ». Le désormais « pape du management moderne » y présente le MPO comme « (...) un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ». Cette philosophie du management repose sur deux principes essentiels. D'une part, tout manager, du directeur général à l'agent de maîtrise, doit avoir des objectifs formalisés et déclinés du but de l'entreprise. D'autre part, si chaque manager doit être tenu responsable des résultats de son activité, c'est à lui, et à lui seul, de contrôler ce qu'il fait pour atteindre ses objectifs.

La déclinaison en cascade des objectifs opérationnalise le but de l'entreprise. Elle le convertit en cibles à atteindre le long de la ligne hiérarchique. Les objectifs permettent de mesurer la performance de chacun des contributeurs. On n'est jamais performant dans l'absolu, toujours par rapport à quelque chose. Dans le MPO, la performance est mesurée à partir du résultat du travail, pas la manière de le réaliser. Est performant celui qui, à l'issue d'une période donnée, produit des résultats à la hauteur des objectifs fixés dans le cadre des ressources allouées à cet effet. Pour Peter Drucker donc, sans objectif, point de performance.

LE MPO : UN CYCLE EN TROIS PHASES

Le cycle du MPO compte trois phases : la fixation des objectifs, le suivi de la réalisation du travail et l'évaluation des résultats obtenus. Peter Drucker accorde volontiers qu'elles ne s'enchaînent pas de manière systématique, rigoureuse et linéaire. Qu'il convient au contraire de les envisager avec des simultanités, des interactions et des ajustements réciproques. Mais il insiste sur leur présence et leur récurrence à tous les niveaux de management : « La gestion par objectifs repose sur une certaine idée de l'action, du comportement et des motivations de l'individu. Elle s'applique, en fin de compte, à tout manager quels que soient son niveau et sa fonction et à toute organisation, grande ou petite ».

Les objectifs ne tombent pas du ciel. Selon le consultant américain, ils doivent être déclinés de la finalité et des missions de l'entreprise. Pourquoi ? La division du travail, force centrifuge qui déchire l'entreprise et la transforme en une confédération désordonnée, détourne les managers d'un but commun. Pour pallier cette difficulté, ces derniers doivent pouvoir appréhender l'entreprise comme un tout et, ce faisant, replacer ce qu'on attend d'eux dans un ensemble cohérent façonné par des objectifs déclinés de ceux du groupe plus important dont ils font partie, eux-mêmes déclinés du groupe « d'au-dessus »,... jusqu'à remonter au but de l'entreprise. La déclinaison des objectifs est un des moyens les plus judicieux de coordonner le travail préalablement divisé. C'est un mode de coordination que Henry Mintzberg nommera, un peu plus tard, standardisation par les résultats.

Peter Drucker rejoint Rensis Likert : tout manager appartient à deux « pyramides ». Celle composée de ses « pairs » (les managers du même niveau que le sien) et de son propre responsable hiérarchique, d'une part, celle qu'il constitue avec l'équipe dont il a la responsabilité, d'autre part. Il est une partie de la base de la première, le sommet de la seconde. Les membres de ces deux « pyramides » ont des informations différentes et, donc, une représentation dissemblable des mêmes réalités. Situé à l'intersection, seul le manager accède à l'ensemble. Au-delà des fonctions déjà codifiées d'encadrant, dans l'exercice du pouvoir, son rôle est enrichi et renouvelé par le MPO. Au sein de la pyramide de « rang supérieur », il exprime le point de vue de ses collaborateurs le plus clairement possible, les contraintes avec lesquelles ils doivent composer pour faire leur travail, les obstacles qu'ils doivent surmonter. Avec son équipe, il doit rendre intelligibles les messages « d'en haut », s'assurer que ses collaborateurs en aient connaissance, qu'ils les entendent. Il n'est pas forcément question qu'ils y « adhèrent », mais au moins qu'ils les intègrent dans leur travail, qu'ils en tiennent compte, qu'ils ne fassent pas comme si ce discours n'existait pas. Ce rôle de charnière fait du manager l'acteur principal de la déclinaison des objectifs dans le cadre de processus à la fois « top down » et « bottom up ».

L'AUTOCONTROLE : SECONDE CARACTERISTIQUE DU MPO

Le MPO possède une seconde caractéristique, l'autocontrôle, laquelle peut même prendre le pas sur la première. Peter Drucker l'énonce clairement : « même si le MPO n'était pas indispensable pour donner à l'entreprise l'unité de direction et d'effort que possède une équipe, il faudrait rendre possible l'établissement d'une direction par autocontrôle ». Chaque manager doit pouvoir suivre son action et les résultats qu'il obtient en référence aux objectifs préalablement définis. Le gourou américain poursuit avec fermeté : « Chaque manager doit recevoir les renseignements dont il a besoin pour juger de sa propre action, et de son rendement. Il doit les recevoir en temps voulu et effectuer toutes les modifications nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Ces renseignements doivent lui parvenir directement et non être adressés à l'échelon supérieur. Ils doivent être un moyen d'autocontrôle, et non un instrument de contrôle par le haut ».

Est associé à cette philosophie, centrée sur la responsabilité et l'autonomie, un style de management en rupture avec celui de l'époque teinté d'autorité et d'obéissance. Le fondateur du MPO insiste : « La gestion par objectifs assure le rendement en convertissant les besoins objectifs en buts personnels. Et c'est là une vraie forme de liberté ». Ces idées rencontrent leur temps fait d'élévation des qualifications et d'individualisation croissante des mentalités. Elles sont en phase avec l'économie de marché et la pensée libérale, sur le point de devenir dominantes au moment où l'industrie américaine est en pleine expansion.

Qu'en pensez-vous ? Le management par les objectifs a-t-il révolutionné le management ? Peter Drucker est-il, comme certains le pensent, le père du management moderne ? Le père du management tout court ?

(Source inconnue)

Faut-il supprimer les objectifs individuels ?



Jean-Louis Raynaud, directeur de l'Advanced Management Programme à l'Edhec

OUI

"Dans un contexte économique très dur, les entreprises ont une carte formidable à jouer en valorisant le travail collectif."

Les objectifs individuels ne constituent plus un outil crédible de management. A cela, plusieurs raisons. D'abord, les cadres ont de plus en plus de mal à estimer dans quelle mesure leur travail va contribuer à la réalisation d'objectifs qui, souvent, dépassent leur périmètre. A ce problème de lisibilité s'en ajoute un autre: un contexte économique très instable où toute prévision relève de la gageure. Il devient difficile, enfin, d'évaluer l'influence des autres sur ses propres résultats, en particulier dans les organisations matricielles où un patron de pays et un patron de produit peuvent avoir des objectifs contradictoires.

Bref, dans un environnement très dur, où il n'y a plus de cohérence entre les résultats atteints individuellement et les efforts fournis, la fixation d'objectifs personnels ne constitue plus un élément de

motivation. En revanche, les entreprises ont une formidable carte à jouer en valorisant le travail d'équipe. Le collectif est la meilleure protection contre les risques psychosociaux, à l'heure où les salariés souffrent de solitude et où l'individualisme s'est largement développé. Mieux vaut récompenser l'implication d'une équipe à taille humaine (de six à douze personnes), pendant une période courte (deux ou trois mois par exemple) et sur des projets très concrets que le collectif contrôle à 100%.

A charge pour les managers de former leurs équipes, de les fédérer (les éléments non performants sortiront d'eux-mêmes) et de les accompagner dans la réalisation des missions, en veillant à fournir un feedback régulier. Il y a aujourd'hui un manque cruel de reconnaissance dans les entreprises: seul le collectif pourra le combler. ■

Jean-Eric Vermont, directeur général adjoint d'EuroKera/Keraglass (verrière industrielle)



NON

"Etablis avec mesure et réajustables en cours d'année, ces objectifs constituent un outil de motivation irremplaçable."

Comment reprocher à un salarié une absence de résultats si aucun objectif n'a été défini? Les objectifs individuels fournissent une feuille de route indispensable, un contrat bilatéral qui clarifie les engagements du collaborateur et les attentes du manager.

Je leur attribue en outre plusieurs vertus, la première étant de jouer un rôle central dans la motivation de l'intéressé, qui y trouvera des preuves de sa contribution à la réussite collective: «L'entreprise me reconnaît pour cet apport.» Autre vertu des objectifs individuels: ils tirent la performance vers le haut. A condition, bien sûr, de placer la barre au bon niveau: trop ambitieux, ils démotivent; trop modestes, ils deviennent une simple chambre d'enregistrement. Ils ne doivent d'ailleurs pas être gravés dans le marbre, le manager prendra le temps de les

évaluer plusieurs fois dans l'année et de les ajuster si nécessaire. Enfin, ils permettent, à l'arrivée, de mesurer la performance et de cadrer le niveau de rémunération variable ou de pointer d'éventuelles insuffisances.

A partir d'un certain niveau hiérarchique, on peut même attendre du salarié qu'il définisse lui-même une partie de ses objectifs dans un cadre établi par l'entreprise. Si les exigences sont fixées avec soin, les objectifs individuels constituent donc un outil très sain et efficace.

Le «tout individuel», toutefois, serait une erreur: il y a un équilibre à trouver entre l'individuel pur (qui doit représenter au moins la moitié des objectifs, y compris de comportement), le semi-collectif (objectifs liés à un projet ou à un service) et le collectif pur (les résultats d'une usine en matière de sécurité, par exemple). ■

LES APPROCHES ALTERNATIVES AU MPO

LE MANAGEMENT PAR LES COMPETENCES

La logique de gestion ou de management des compétences prend place progressivement dans les entreprises mais selon des modalités très diversifiées. Les pratiques varient et peuvent aller de la simple analyse des emplois à une réflexion stratégique autour du concept même de compétence et de son importance dans le fonctionnement de l'organisation¹⁾.

La nature du travail a également évolué. Les « travailleurs du savoir », selon la belle expression de Peter Drucker, sont de plus en plus nombreux. On produit de moins en moins de biens, on traite de plus en plus d'informations,... tout ceci rend le travail d'un nombre croissant de salariés beaucoup plus immatériel.

Le management par les compétences met au même niveau les compétences théoriques (le savoir), les compétences métiers (le savoir-faire) et les compétences transversales (le savoir-être ou également appelé les savoir-faire relationnels)¹⁾.

Lorsque qu'il y a pénurie de main d'œuvre qualifiée dans un domaine donné, une approche large autour des compétences permettra d'identifier des candidats en fonction de leurs compétences « transférables ». En effet, une expérience dans un domaine différent de celui du futur employeur ne signifie pas que le candidat ne possède aucune compétence transférable au nouvel environnement professionnel. Gardons à l'esprit que les savoirs et les savoir-faire s'acquièrent plus facilement que les savoir-être.

Quand un responsable hiérarchique manage par les compétences, il répond aux questions suivantes : « quelles sont les compétences possédées par mes collaborateurs ? A partir de ces compétences, quels résultats peuvent-ils atteindre ? Comment combiner leurs compétences pour produire une performance collective qu'aucun d'eux ne pourrait obtenir seul ? » Valoriser des compétences, c'est les identifier, les développer et les combiner les unes aux autres. C'est les mettre en réseau, organiser des synergies entre elles de manière à créer de la valeur ajoutée impossible à obtenir autrement. L'allocation des compétences résulte d'un arbitrage entre des combinaisons multiples et éphémères. Un même individu peut être impliqué dans plusieurs combinaisons simultanément, sous la forme de projets par exemple, avec chaque fois des responsabilités différentes

Le diagnostic des compétences requises au sein d'une équipe pour effectuer son travail permettra également une analyse de la polyvalence des membres de l'équipe.

Depuis le début des années 1990 et les travaux de C.K. Prahalad et Gary Hamel , évoquent que la stratégie d'entreprise peut être appréhendée autrement: comme la valorisation de compétences clés, souvent transversales à plusieurs unités. Qu'est-ce qu'une compétence clé ?

Si l'entreprise était un arbre, les produits seraient les feuilles, les unités les branches, et les compétences clés les racines. Ce sont elles qui alimentent et nourrissent l'ensemble. Une compétence clé présente trois caractéristiques : elle permet d'accéder à une grande variété de marchés, apporte une forte valeur ajoutée aux clients et est difficilement imitable par les concurrents.

Dans le raisonnement stratégique traditionnel, les compétences à développer résultent du positionnement désiré sur les marchés. Ici, c'est l'inverse : les compétences clés sont le point de départ et le moteur du développement des futures activités de l'entreprise et, donc, de sa stratégie.

¹⁾ source : Manager par les compétences, Annick Cohen, Annette Soulier, Editions liaisons

LES APPROCHES ALTERNATIVES AU MPO

LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS

La formalisation des résultats n'est pas toujours possible – l'incertitude est trop importante – ou souhaitable – la présence d'objectifs bride la créativité, par exemple. Le management par les valeurs semble proposer une approche appropriée: les normes de comportement, déclinées des valeurs, prescrivent les manières de faire sans formaliser les résultats attendus. Dans cette situation, elles constituent les leviers les plus pertinents pour transformer le travail en performance. Est performant celui dont les comportements sont conformes aux normes.

Certaines entreprises parlent d'ADN. Quelles sont les valeurs partagées, intégrées et vécues qui sont présentes dans chaque activité de chaque personne. Cette ADN devient l'identité unique de l'entreprise.

LES BENEFICES DU MANAGEMENT PAR LES VALEURS

Le management par les valeurs s'avère mieux adapté à un contexte aussi complexe qu'incertain où la pérennité des entreprises repose plus que jamais sur l'engagement de chacun.

En effet, les valeurs permettent aux entreprises de :

- donner du sens à l'action et orienter l'engagement
- renforcer la cohésion
- structurer les modes de collaboration par l'adoption d'une ligne de conduite partagée par tous les acteurs de l'entreprise
- gérer la complexité de l'organisation et la diversité des situations
- promouvoir son ADN, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur

La pertinence du management par les valeurs se trouve renforcée car elle répond parfaitement au besoin que rencontrent les entreprises de développer plus de collaboration, d'engagement et de responsabilisation, à condition toutefois de savoir comment en faire un véritable levier de dynamisation individuelle et collective.

Il existe deux types de valeurs, dont les finalités divergent :

Les valeurs terminales, diffusées vers l'extérieur (clients, fournisseurs, partenaires), ont pour objectif de promouvoir l'image de l'entreprise et construire sa réputation.

Les valeurs instrumentales, diffusées en interne, constituent le socle identitaire commun au sein duquel sont mentionnés les comportements (partage), aptitudes (créativité) et modes de pensée (ouverture) que chacun doit adopter pour contribuer au projet d'entreprise, et ce, quelle que soit sa fonction ou son niveau de responsabilité.

LES DIFFICULTES DU MANAGEMENT PAR LA VALEUR

Décliner une valeur (intention) en comportements observables est un exercice complexe et délicat car sujet à interprétation ou un simple exercice déconnecté des réalités quotidiennes des collaborateurs. Le management par les valeurs peut rapidement être perçu par l'ensemble des personnes comme un exercice de style de la Direction ou du département des ressources humaines.

De plus, une valeur ne peut pas se quantifier, on ne dit pas d'untel qu'il représente la valeur X au niveau 7 sur une échelle de 12.

Le système de valeurs d'une personne se crée au fil des ans et ne peut, le cas échéant, changer du jour au lendemain pour s'approcher d'une définition édictée par son employeur.

LES APPROCHES ALTERNATIVES AU MPO

LE MANAGEMENT COMBINATOIRE

Quel que soit l'approche de management choisie, chacune d'elle correspond à un levier différent pour transformer le travail en performance. Ces approches ont en commun : la considération unidimensionnelle de la performance. En même temps, chaque approche est une référence particulière pour mesurer cette dernière. Est performant celui dont les résultats sont à la hauteur des objectifs fixés (MPO), celui dont les comportements sont cohérents avec les règles (management par les règles) ou les normes déclinées de valeurs prédéfinies (management par les valeurs), ou encore celui qui valorise ses compétences au regard de la combinaison ciblée (management par les compétences).

Quelle différence avec les systèmes qui empilent différentes dimensions, réponse des entreprises aux limites du MPO ? La performance est multidimensionnelle. Un collaborateur performant atteint ses objectifs, mais pas n'importe comment, ni à n'importe quel prix : il adopte les « bons » comportements et/ou valorise ses compétences. En matière de performance, on passe du OU au ET. Ici aussi, la logique est additive. Il s'agit d'ailleurs moins d'une conséquence que d'une cause. C'est parce que, compte tenu de l'accroissement de la complexité des contextes d'action, la performance devient multidimensionnelle que, pour la produire et la mesurer, un système à plusieurs dimensions est nécessaire.

En résumé, deux conditions doivent être réunies pour qu'un mode de management soit combinatoire. Que le management soit appréhendé comme une combinaison, d'abord. Il faut alors admettre que la transformation du travail en performance ne résulte pas de l'activation d'un levier unique, mais de plusieurs ; simultanément ou chronologiquement, là n'est pas le problème. Ensuite, il faut que le système de management donne la possibilité à chaque manager, compte tenu de la situation et de son style, de construire localement sa propre combinaison. Le but du management combinatoire n'est pas de trouver la combinaison idéale, mais d'en maximiser le nombre.

Ce changement de « paradigme » exige de parier sur l'autonomie des managers. Et l'autonomie, ici, n'est pas un vain mot. Elle ne se réduit pas au choix des moyens comme dans le MPO. Elle concerne aussi les leviers à actionner et la manière de mesurer la performance recherchée. Forts de cette autonomie, réelle et pas de façade, les managers deviennent les poumons du système de management. En lui permettant de respirer, ils l'empêchent de se fossiliser. Les problèmes résolus par les managers n'étant pas tous prévisibles, le type de performance attendue évoluant au fil du temps,... ils sont les mieux placés pour savoir quelles dimensions de la combinaison utiliser pour produire de la performance dans leur contexte d'action.

Sans cette autonomie, la sédimentation des strates successives du dispositif comporte le risque d'une régression bureaucratique liée au fait de vouloir appliquer un modèle uniforme à tous les managers, de vouloir faire entrer tout le monde dans le même « carcan » managérial. Les managers croulent sous le poids d'une instrumentation excessive. Résultat : la relation managériale se bureaucratise et on aboutit à l'opposé de l'effet recherché. Remplir les différents formulaires prend du temps et finit par avoir plus d'importance que la relation managériale elle-même. Le mieux est l'ennemi du bien. On connaît l'inconvénient des systèmes «couteau suisse» en quête de plusieurs objectifs simultanés, parfois contradictoires entre eux. Ce qui est le cas des différents modèles de management. Ils sont complémentaires, mais aussi antagonistes, notamment parce qu'ils ne s'inscrivent pas tous dans le même référentiel temporel.²⁾

²⁾ source : www.manager-par-les-objectifs

CONCLUSIONS

LA NOTION D'OBJECTIF AU SENS LARGE

Quel que soit le mode managérial en place, la notion d'objectif, de but, de finalité permet aux employés d'éviter de mettre de l'énergie dans des tâches qui ne contribuent pas à la bonne marche des affaires, à la qualité du travail, etc. Garder à l'esprit l'aspect utilité de certains efforts permet également de distinguer un moyen, d'un objectif, d'un résultat final.

LES FONDEMENTS DE LA MOTIVATION ET DE LA PERFORMANCE...

La notion de bien être des employés s'inscrit de plus en plus dans les préoccupations de la gestion des ressources humaines. Le coût lié aux dépressions, épuisement, absentéisme, burnout etc. ne cesse d'augmenter. Pour être performant un employé se doit d'être compétent, en bonne santé et trouver du sens dans son activité. La clarté de ce qui est attendu, la contribution individuelle pour le collectif ainsi que la reconnaissance de cette dernière sont à n'en pas douter des leviers de motivation forts. Il n'est pas nécessaire de réduire ces éléments à un entretien formel, annuel, lourd et bureaucratique qui crée un stress supplémentaire pour chacun. Clarté, sens et reconnaissance sont partie intégrante du management de proximité quotidien attendu de la part de tous les responsables.

L'AGILITE EN ENTREPRISE

La montée de la complexité, de l'individualisme, de l'incertitude sont autant de facteurs pour lesquels il faut trouver des réponses.

L'entreprise d'aujourd'hui doit être adaptable, flexible et évoluer toujours plus vite. L'entreprise agile est constituée d'unités à taille humaine dotées d'une culture d'agilité et orientées vers une finalité commune claire. Adopter une approche unique de management (par les procédures, par objectifs, par les compétences, par les valeurs) risque de freiner cette agilité et capacité d'innovation nécessaires pour répondre aux menaces et aux opportunités qui entourent l'entreprise.

En conclusion : il n'y a pas, à proprement parler, des « bons » et des « mauvais » modèles dans l'absolu. Toutefois, un modèle devient « mauvais » lorsque plutôt qu'aider l'entreprise il la freine, la complexifie voire même l'immobilise.

RECOMMANDATIONS

Quel que soit l'approche ou les approches de management, elles doivent être au service de l'entreprise. Pour choisir quelle approche adopter dans quel contexte, une réflexion à plusieurs niveaux s'impose. Je vous suggère d'orienter vos réflexions autour de trois axes : les 3 P.

P – produits et services. Quels sont les produits et services que nous proposons et à qui ?

P – processus. Par quels processus créons-nous nos produits et proposons-nous nos services.

P – personnes. De quel main d'œuvre, compétences, savoirs devons-nous disposer pour faire vivre nos processus et répondre aux attentes de nos clients.

Ensuite, interrogez-vous sur l'ADN et les valeurs de votre entreprise ; en quoi est-elle unique et donc différente des concurrents ?

Forts de cette analyse, vous pourrez décider des approches les plus pertinentes pour gérer chacun des 3 P tout en conservant votre unicité et votre identité.

SOURCES, RESSOURCES

www.manager-par-les-objectifs.fr

<http://leblogdudirigeant.com/management-par-objectifs/>

<http://revolution-rh.com/quest-ce-management-objectif/>

<http://e-manager.blogspirit.com/> (management à distance, y compris MPO)

www.innovationmanageriale.com/concepts/

Donner un sens à son travail, brochure téléchargeable sur :

<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-624.pdf>

irsst : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Québec

<http://www.valeurscorporate.fr> (étude et classements des valeurs d'entreprise)

Manager par les objectifs	Gisèle Commarmond Alain Exiga	Dunod
L'entretien d'évaluation <i>Comment s'y comporter</i> <i>Comment le mener</i>	Jacques Teboul	Dunod
L'entretien d'appréciation Individuel	Armel Marin	Gualino éditeur
Évaluez vos collaborateurs pour bien manager	Ghuyslaine Roy-Lemarchand Yan Rodié-Talbère	ESF Editeur
Manager par les compétences	Annick Cohen, Annette Soulier	Editions liaisons