

MbO – Management by Objectives

Comment bien gérer avec des objectifs



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- quel est le concept du MbO;
- ce que vous apporte l'utilisation du cycle PDCA classique;
- quelle est l'importance de bons objectifs dans un MbO;
- ce qui fait du concept MbO une méthode;
- quelles méthodes de gestion actuelles se basent sur le concept du MbO.

Vous pouvez:

- améliorer le «controlling» d'un MbO;
- identifier et déterminer des objectifs matériels et immatériels effectifs pour les MbO;
- augmenter l'efficacité grâce au cycle PDCA, si vous appliquez un MbO dans l'entreprise;
- intégrer un concept MbO, si vous utilisez déjà la BSC dans l'entreprise.

Auteur

Peter Meier

Après avoir occupé des fonctions dirigeantes dans des groupes de technologie internationaux, Peter Meier, docteur ès sciences naturelles, a créé le centre Steinbeis de transfert («Steinbeis Transferzentrum») de la gestion des risques, qu'il dirige lui-même. Son intérêt majeur se porte sur la maîtrise de l'incertitude, de la complexité et du risque du futur développement d'entreprises. Peter Meier a rédigé plusieurs livres et articles à ce sujet. Il conseille des entreprises concernant des systèmes de gestion adaptés et est chargé de cours dans le domaine de la gestion des risques et de la gestion d'entreprise.



E-mail: pm@dr-peter-meier.de

Internet: www.dr-peter-meier.de

Impressum

WEKA Business Dossier

MbO – Management by Objectives: comment bien gérer avec des objectifs

Composition: Dimitri Gabriel

Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2008

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-05281-5

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

MbO – Management by Objectives: comment bien gérer avec des objectifs

Avant-propos	5
Introduction	6
1. «Plan» – Planification des objectifs, des stratégies et des mesures	7
1.1 Objectifs et gestion des objectifs avec le cycle PDCA	7
1.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: comment réagissons-nous à l'incertitude par rapport au futur développement de l'entreprise?.....	8
1.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: quand un objectif est-il un objectif? Quand un objectif est-il un bon objectif?.....	8
1.4 Quels genres d'objectifs existe-t-il?	9
1.5 Quelles exigences aux objectifs existe-t-il?	10
1.6 Quelles exigences aux collaborateurs existe-t-il?	10
1.7 Comment les objectifs sont-ils planifiés?.....	11
1.8 Comment les objectifs sont-ils mis en vigueur?.....	12
1.9 Quelles planifications succèdent à la planification des objectifs?	13
2. «Do» – Réalisation des mesures pour l'atteinte des objectifs	14
2.1 Objectifs et gestion des objectifs avec le cycle PDCA	14
2.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: que fait un collaborateur qui a un objectif?	14
2.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: que faut-il à un collaborateur qui a un objectif?	15
2.4 Comment les objectifs deviennent-ils des résultats?.....	15
3. «Check» – Contrôle de l'atteinte des objectifs	16
3.1 Objectifs et gestion des objectifs avec le cycle PDCA	16
3.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: quel est le rôle du collaborateur dans l'atteinte de ses objectifs?	16
3.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: quel est le rôle de l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs?	17
3.4 Revue de résultats	17
3.5 Pronostics concernant les objectifs.....	17
3.6 Contrôle de résultats et d'objectifs	18
4. «Act» – Actions visant l'atteinte des objectifs	19
4.1 Objectifs et gestion des objectifs avec le cycle PDCA	19
4.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: l'objectif est atteint – que faire maintenant?.....	19
4.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: l'objectif n'est pas atteint – que faire maintenant?.....	19
4.4 Que faire si les résultats correspondent aux objectifs? Que faire si les résultats ne correspondent pas aux objectifs?	20
4.5 Quelle est la fonction du cycle PDCA dans la gestion des objectifs de MbO?.....	20
4.6 Comment générer des connaissances à partir de la gestion des objectifs de MbO?	20

5. Business Excellence et Management by Objectives	22
5.1 La fonction et la signification d'objectifs dans le modèle d'excellence.....	22
5.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: que signifie «Business Excellence» dans l'entreprise?	22
5.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: comment met-on en œuvre «Business Excellence» dans l'entreprise?	22
5.4 Le concept de Management by Objectives est encore plus performant: Business Excellence	23
6. Balanced Score Card et Management by Objectives	24
6.1 La fonction et la signification d'objectifs dans la Balanced Score Card	24
6.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: quels sont les avantages de Balanced Score Card?.....	25
6.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: quels sont les problèmes de Balanced Score Card?	25
6.4 Le concept du Management by Objectives dans la méthodologie actuelle: Balanced Score Card.....	25
7. Beyond Budgeting et Management by Objectives	27
7.1 La fonction et la signification d'objectifs dans l'approche Beyond Budgeting	27
7.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: comment l'entreprise gère-t-elle des objectifs en mouvement constant?	27
7.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: les objectifs budgétaires de l'entreprise peuvent-ils être considérés comme de mauvais objectifs?	28
7.4 Le concept du Management by Objectives: pas en contradiction avec Beyond Budgeting.....	28
8. Leadership Intelligence et Management by Objectives	29
8.1 La fonction et la signification d'objectifs dans la méthode Leadership Intelligence	29
8.2 Pratique et opinion dans l'entreprise: que faire avec des objectifs interconnectés dans l'entreprise?	30
8.3 Pratique et opinion dans l'entreprise: que faire avec des objectifs dynamiques dans l'entreprise?	30
8.4 Résoudre des problèmes en comprenant entièrement les objectifs.....	30
8.5 Management by Objectives avec des objectifs matériels et immatériels.....	31
Bibliographie	34

Avant-propos

Management by Objectives: étant donné que de nombreuses traductions françaises du terme MbO existent et que celles-ci décrivent des versions et interprétations différentes de ce concept au cours des 50 dernières années, nous avons décidé d'employer systématiquement le terme de «Management by Objectives» dans ce dossier. Le présent dossier ne traite pas des diverses versions et interprétations de MbO, mais du concept de base et de la manière dont on en tire profit.

Management by Objectives: pratiquement aucun autre concept de gestion moderne du XX^e siècle de la période suivant Frederik Taylor n'a encore connu tellement de renaissances. On le trouve actuellement dans plusieurs méthodes de gestion, où il occupe une fonction sans être cité de manière explicite.

Management by Objectives: ce terme décrit le concept de base de la gestion d'une entreprise par des objectifs pour ses collaborateurs. Il s'agit du fond de ce concept ainsi que des possibilités d'en tirer profit pour la gestion d'entreprise.

Management by Objectives: pas une méthode, mais un concept. D'autres contenus, des structures, des mécanismes et d'autres concepts font du concept une méthode. Il existe de nombreuses méthodes qui se basent sur le concept MbO. Balanced Score Card (BSC), Beyond Budgeting (BB) et Leadership Intelligence (LI), figurent parmi les méthodes populaires. Les méthodes énumérées et bien d'autres encore utilisent le concept MbO de manières différentes.

Management by Objectives: ce dossier se compose de deux parties. La première partie (chapitres 1 à 4) met l'accent sur le concept MbO en tant que tel et met en évidence son profit principal dans le cadre du cycle de gestion des objectifs, le cycle PDCA. Pendant que la première partie fournit une perspective se référant au concept de base, la deuxième partie (chapitres 5 à 8) est consacrée à des méthodes sélectionnées et représentatives utilisant le concept MbO et met en évidence l'utilité particulière à ce stade. La deuxième partie fournit une perspective se référant à des méthodes actuelles. Dans ce dossier, il s'agit de la meilleure façon d'utiliser le concept MbO dans le cadre de la gestion d'entreprise par des méthodes actuelles. Dans les deux parties, un catalogue de questions fréquemment posées (FAQ) est établi par chapitre.

Introduction

Le thème du Management by Objectives, MbO, est concrétisé à l'aide de références pratiques à une entreprise et à deux représentants types du cadre dirigeant de l'entreprise. Les identités des entreprises ainsi que des personnes ont été inventées ou rendues abstraites de manière à ne plus permettre d'établir un lien avec la réalité, qui n'est, d'ailleurs, pas nécessaire.

L'entreprise produit et développe des machines-outils de qualité supérieure en Europe, qui sont utilisées de leur part dans les domaines de l'automotive, de l'aviation et de la marine. L'entreprise est leader de la technologie, mais non du marché. Le commerçant est diplômé en gestion d'entreprise et qualifié dans le domaine du controlling. Le technicien est ingénieur mécanicien et dispose de qualifications supplémentaires dans le domaine de la gestion de qualité. Les deux dirigent la société en tant que gérants.

Quand il est interrogé sur le management et la gestion de l'entreprise, le commerçant cite le modèle st-gallois, admet pourtant que c'est plutôt un nombre considérable de méthodes isolées qui sont utilisées et qu'aucun progrès significatif n'a encore été atteint du point de vue intégral et global.

Le technicien raconte que l'entreprise a eu recours à des aspects isolés du concept MbO il y a 25 ans. Grâce au MbO, les collaborateurs chargés de l'atteinte des objectifs leur étant attribués disposaient d'une grande autonomie de décision, dont l'étendue est toujours inconnue et qui exigeait trop d'eux.

Au cours de ces 25 dernières années, le concept de Management by Objectives a réapparu plusieurs fois dans l'entreprise, en combinaison avec une nouvelle méthode, par exemple avec le Lean Management, LM, et tout récemment avec Balanced Score Card, BSC.