

SUE RADO LÄUBLI / ROLF P. RADO / PETER MEIER

WEKA

CONDUITE DE COLLABORATEURS II

Manager par objectifs
et communiquer efficacement

Impressum

WEKA SMART BOOK

CONDUITE DE COLLABORATEURS II

Auteurs: Sue Rado Läubli/Rolf P. Rado/Peter Meier
Traduction: Nadine Cuennet Perbellini/Jean-Michel Saulière
Composition: Peter Jäggi
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1^{re} édition 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles
ISBN: 978-3-297-02203-0

© WEKA Business Media SA, Zurich

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

Table des matières

1. Manager par objectifs	5
1.1 Management by Objectives	5
1.2 «Plan» – Planification des objectifs, des stratégies 7 et des mesures	7
1.3 «Do» – Réalisation des mesures pour l’atteinte des objectifs	19
1.4 «Check» – Contrôle de l’atteinte des objectifs	22
1.5 «Act» – Actions visant l’atteinte des objectifs	27
1.6 Business Excellence et Management by Objectives	32
1.7 Balanced Score Card et Management by Objectives	36
1.8 Beyond Budgeting et Management by Objectives.....	41
2. Les enjeux de la communication verbale	46
2.1 Communiquer, oui, mais efficacement	46
2.2 Comment s’assurer de parler le même langage	48
2.3 Comment analyser le processus de communication	51
2.4 Comment bien communiquer	56
2.5 Comment communiquer à la première personne	59
2.6 Comment bien poser des questions	64
2.7 Comment bien mener ses entretiens	69
2.8 Comment animer utilement les discussions critiques	74
2.9 Comment éviter les formulations qui entravent la communication....	78
2.10 Comment informer de manière ciblée et efficace.....	82
3. Stratégie de communication non verbale	88
3.1 Comment pratiquer l’écoute active	88
3.2 Comment interpréter le langage du corps.....	91
3.3 Comment bien donner des feed-back	95

3.4	Comment bien résoudre les conflits	99
3.5	Comment comprendre le langage des hommes et celui des femmes	105
4.	Faire face aux défis quotidiens.....	110
4.1	Comment encadrer un processus de changement	110
4.2	Comment motiver vos collaborateurs	117
4.3	Comment encourager la formation au sein de l'équipe	126
4.4	Comment avoir une équipe plus qualifiée, comment engager des collaborateurs.....	131
Auteurs		135

1. Manager par objectifs

1.1 Management by Objectives

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.

Il ne s'agit pas d'une méthode, mais d'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.

Ce chapitre se compose de deux parties. La première partie 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 est consacrée à des méthodes sélectionnées et représentatives utilisant le concept MbO et met en évidence l'utilité particulière à ce stade.

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'automobile, 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 est 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.

1.2 «Plan» – Planification des objectifs, des stratégies et des mesures

Objectifs et gestion des objectifs avec le cycle PDCA

«Planifier» (traduction de l’anglais: «plan») se réfère à la première phase du cycle PDCA classique de la gestion des objectifs. Le cycle PDCA classique est reproduit par des symboles dans la *figure 1*. Des objectifs sont planifiés. Des stratégies sont planifiées. Des mesures sont planifiées. La planification est une anticipation mentale des objectifs de l’avenir dans le présent. La planification des objectifs se dirige du présent vers l’avenir. Les objectifs ne sont pas arbitraires. Les objectifs sont une idée de quelque chose. Les objectifs sont quelque chose d’imaginaire (DOIT).

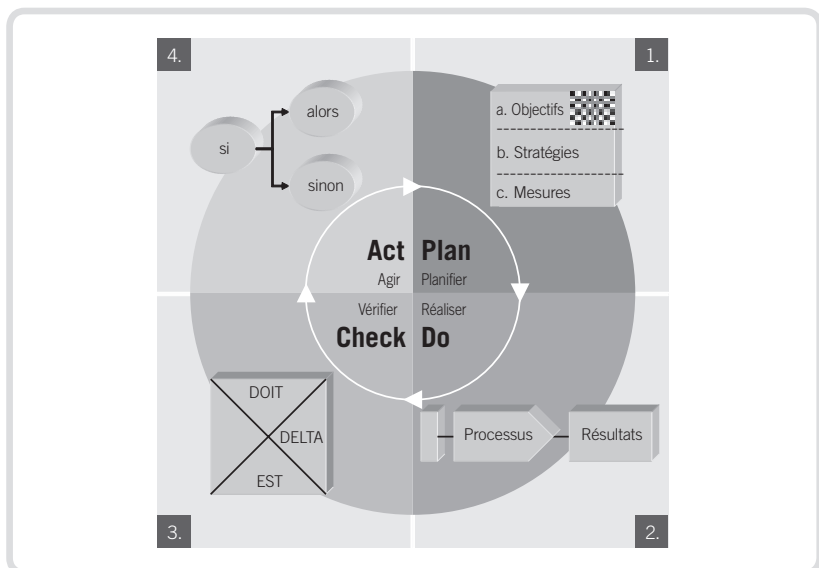


Figure 1: PDCA – le cycle de la gestion des objectifs pour le concept du Management by Objectives

Selon le concept du *Management by Objectives*, le supérieur hiérarchique et le collaborateur contribuent tous les deux à la phase de planification. Le supérieur hiérarchique planifie l'objectif pour son collaborateur ou celui-ci est déterminé conjointement. Le collaborateur planifie sa stratégie pour atteindre l'objectif. Le collaborateur planifie ses mesures pour mettre en œuvre sa stratégie.

Pratique et opinion dans l'entreprise: comment réagissons-nous à l'incertitude par rapport au futur développement de l'entreprise?

Le commerçant: *dans l'entreprise, nous avons une direction naturelle à laquelle nous ne pouvons pas échapper. C'est le cours du temps. Nous ne pouvons pas dire avec certitude ce qu'apportera l'avenir. Nous devons réfléchir à l'avenir. Nous devons opposer une certitude de l'avenir à l'incertitude de l'avenir. Pour ce faire, nous devons nous fixer des objectifs dans l'avenir. Le futur développement de notre entreprise est incertain. Cette incertitude résulte de la nature complexe du développement de notre entreprise et de son environnement à l'avenir. Les objectifs représentent des points fixes dans l'avenir, qui nous permettent de surmonter la complexité. Les objectifs attirent l'énergie et la force de nos collaborateurs et créent des structures dans l'avenir. C'est la fonction des objectifs.*

Le technicien: *les objectifs ne tombent pas du ciel. Nous devons faire un effort pour trouver des objectifs. Les objectifs doivent être planifiés. Il en va de même pour les objectifs qui sont toujours bons et toujours justes. C'est toujours bon d'améliorer la rentabilité du chiffre d'affaires. L'objectif correspondant doit être défini de manière exacte. C'est toujours bon d'améliorer la qualité. Ces*

définitions constituent la partie essentielle de la planification. L'exactitude de la planification nous fournit une image déterminée de l'avenir, grâce à laquelle nous surmontons l'incertitude du futur développement. Grâce aux objectifs et à la gestion des objectifs, nous réussissons à surmonter la complexité.

Pratique et opinion dans l'entreprise: quand un objectif est-il un objectif? Quand un objectif est-il un bon objectif?

Le commerçant: *naturellement, je vois les chiffres. Il existe des objectifs numériques absolus, par exemple pour le chiffre d'affaires. Il existe des objectifs numériques relatifs, par exemple pour le rendement du chiffre d'affaires et la rentabilité du capital. Le responsable des ventes reçoit un objectif de chiffre d'affaires personnel. C'est un grand chiffre. En grande partie, c'est à lui de décider ce qu'il fait avec l'objectif. Quand le résultat dépasse l'objectif, c'est bon pour lui ainsi que pour l'entreprise. Quand le résultat n'atteint pas l'objectif, c'est mauvais pour lui ainsi que pour l'entreprise. Un objectif est un objectif quand il fait avancer l'entreprise et le collaborateur. Un bon objectif est intéressant.*

Le technicien: *il existe de nombreux objectifs numériques. L'objectif d'un développeur détermine le coût du développement d'un certain module. Il existe de nombreux objectifs matériels. L'objectif du développeur détermine quelle qualité doit être liée avec un certain module. Le moment constitue la troisième composante des objectifs. La planification d'un produit est déterminée par les coordonnées des coûts, de la qualité et du temps. Un objectif fixe la direction vers l'avenir dans laquelle l'entreprise et les gens dans l'entreprise avancent. Un objectif est un point intéressant dans l'avenir, que tout le monde veut atteindre.*

Quels genres d'objectifs existe-t-il?

En principe, tous les objectifs sont des objectifs de valeur. Les valeurs se divisent en valeurs matérielles et valeurs immatérielles. Il existe donc des

- objectifs matériels et des
- objectifs immatériels.

Les objectifs matériels peuvent sans problèmes être évalués par des chiffres. Exemples:

- Finances: chiffres d'affaires (p. ex. CHF 1,27 millions)
- Ressources: quantités (p. ex. 128000 pièces).

Les objectifs immatériels ne peuvent pas tout simplement être évalués par des chiffres. Par contre, ils peuvent être décrits par des états. Exemples:

- Comportement: orientation d'un collaborateur, p. ex. «Dans l'entretien avec le client, le collaborateur argumente en faveur du produit du point de vue du client en tant qu'utilisateur».
- Potentiel: qualité d'une offre, p. ex. «La forme et le contenu de l'offre doivent permettre au client de reconnaître d'une part la spécification et d'autre part les délais, les prix et l'utilité sur une page».

Pendant que les états basés sur des chiffres conviennent pour l'évaluation de valeurs et d'objectifs matériels, les états basés sur des textes conviennent mieux pour la description de valeurs et d'objectifs immatériels. La *figure 2* représente les valeurs matérielles et immatérielles.

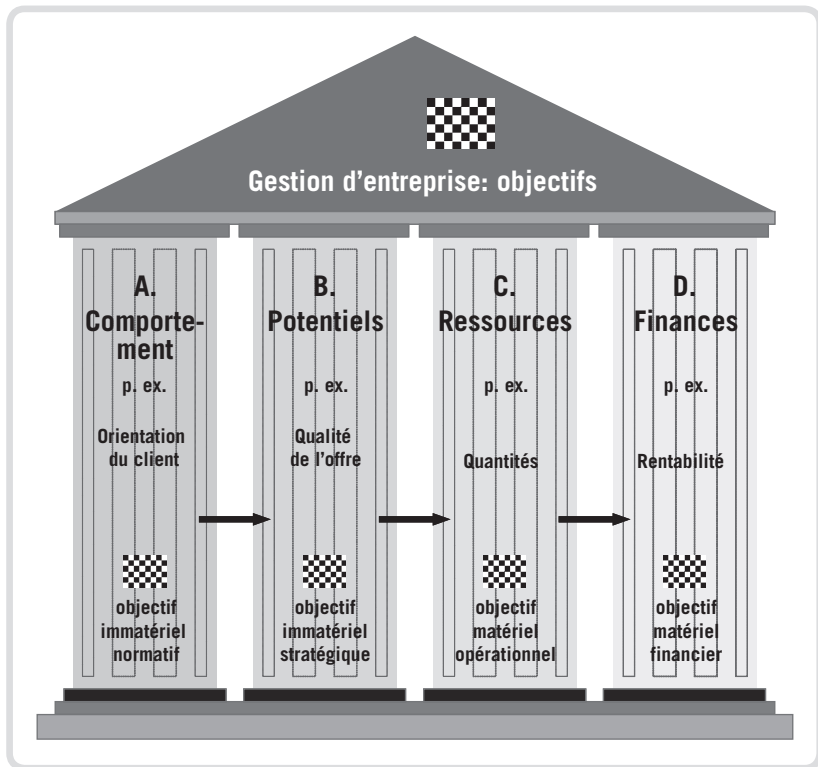


Figure 2: le principe du classement d'objectifs matériels et immatériels

Quelles exigences aux objectifs existe-t-il?

Et s'il n'y avait pas d'objectifs?

- Il n'y aurait pas de direction vers l'avenir incertain.
- Il n'y aurait pas de point fixe dans l'avenir incertain.

Il faut alors des objectifs.

Et s'il n'y avait pas de bons objectifs du point de vue du contenu?

- Il n'y aurait pas de force d'attraction exercée par les objectifs.

Il faut alors des objectifs intéressants. Les objectifs intéressants incitent les gens à se diriger vers un point. Le Management by Objectives provoque ce mouvement par la convention ou la fixation d'un objectif.

Et s'il n'y avait pas d'objectifs clairs du point de vue formel?

- Il y aurait des malentendus au sujet des objectifs.

Il faut alors la clarté formelle au sujet des objectifs. Une telle clarté est assurée par les critères SMART. L'acronyme SMART signifie ce qui suit:

- **S**pecific – spécifique: l'objectif doit être défini de manière précise.
- **M**easurable – mesurable: l'objectif doit être mesurable.
- **A**chievable – atteignable: l'objectif doit être atteignable.
- **R**elevant – pertinent: l'objectif doit être significatif pour l'entreprise, pour le supérieur hiérarchique et pour le collaborateur.
- **T**ime frame – déterminé dans le temps: l'objectif doit pouvoir être défini par le moment de son atteinte.

«Spécifique»: la désignation exacte est donnée par un état spécifique. Il s'agit donc en premier lieu des objectifs immatériels spécifiés par un état.

«Mesurable»: l'évaluation exacte est donnée par un chiffre précis. Il s'agit donc en premier lieu des objectifs matériels spécifiés par un chiffre.

«Atteignable»: de principe, l'objectif ne doit pas se situer en dehors des limites de l'atteignabilité. Les objectifs non atteignables sont exclus.

«Pertinent»: l'objectif doit avoir une grande importance et une grande valeur dans l'entreprise.

«Déterminé dans le temps»: l'objectif doit être lié à un point fixe dans le temps.

Quelles exigences aux collaborateurs existe-t-il?

Les objectifs sont des chiffres ou des états dans l'avenir. Sur la base de ces chiffres et états, le collaborateur prenant en charge les objectifs doit créer une image qui l'intéresse et qui l'attire. Il doit être en mesure de décider en fonction de son idée de l'avenir ce qu'il doit faire pour que cette idée se réalise. Tout le monde n'en est pas capable.

Les personnes qui n'en sont pas capables ne peuvent pas être gérées à l'aide d'objectifs, mais à l'aide de mesures.

Prendre en charge un objectif fixé ou convenu signifie assumer la responsabilité de l'objectif. Avoir la responsabilité d'un objectif signifie atteindre l'objectif. Le collaborateur assumant la responsabilité des objectifs assume la responsabilité des résultats.

Comment les objectifs sont-ils planifiés?

La planification des objectifs se base sur un modèle hiérarchique reflétant la relation entre les objectifs au sein de l'entreprise. La pyramide d'objectifs (*figure 3*) illustre cette relation de manière schématique. Les objectifs sont planifiés de haut en bas.

- Les objectifs globaux au niveau de l'entreprise figurent à la tête (top).
- Les objectifs partiels au niveau des collaborateurs figurent à la base (bottom).
- Les objectifs partiels aux divers niveaux (domaine, département, équipe) figurent entre les deux niveaux.

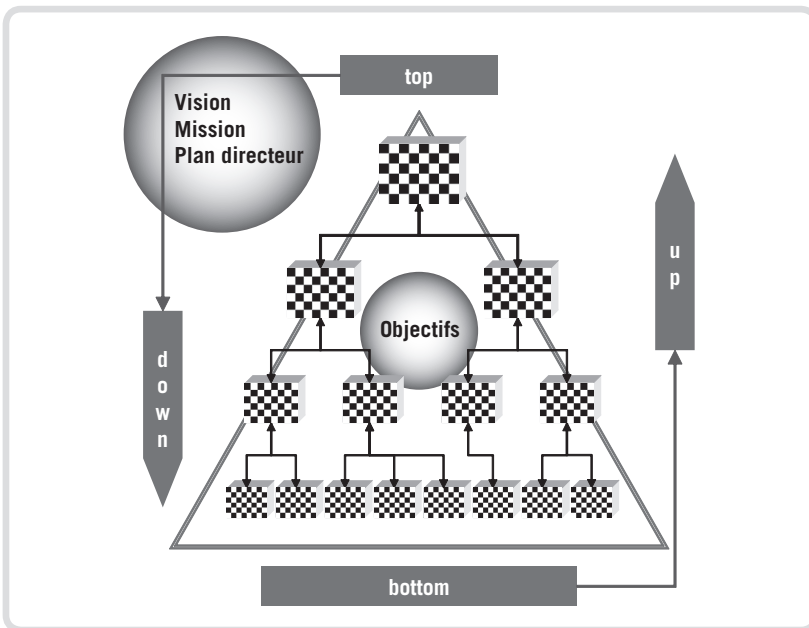


Figure 3: la structure hiérarchique générale des objectifs dans l'entreprise

Les exigences que les clients et d'autres groupes intéressés imposent à l'entreprise sont à l'origine des objectifs. La vision de l'entreprise est le critère pour les bons et justes objectifs. La mission et le plan directeur de l'entreprise représentent d'autres moyens de contrôle pour les objectifs. De bas en haut, tous les objectifs contribuent à la vision.

La planification des objectifs s'oriente vers l'avenir. La planification des objectifs commence dans le futur lointain de la vision et va dans le futur proche des objectifs de moins d'une année. La *figure 4* illustre ce processus.

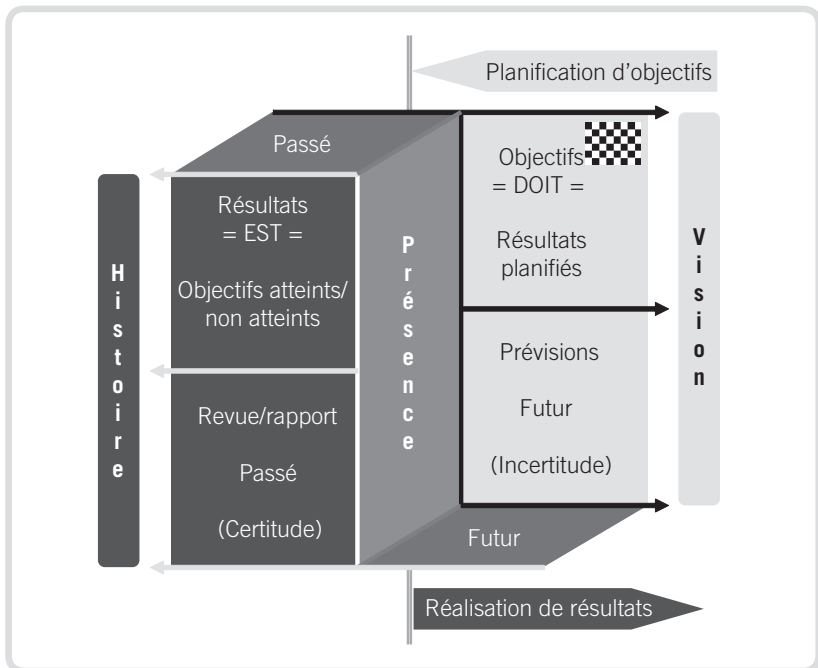


Figure 4: les perspectives Futur (planification) et Passé (réalisation) des objectifs et des résultats

Comment les objectifs sont-ils mis en vigueur?

En fonction de la culture de gestion, les objectifs sont mis en vigueur par

- la convention d'objectifs ou
- la fixation d'objectifs.

La *figure 5* illustre le processus qui se déroule entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur. La convention d'objectifs est un processus bilatéral qui met l'accent sur le dialogue et qui est caractéristique de la culture de gestion participative. La fixation d'objectifs est un processus unilatéral qui met l'accent sur le monologue et qui est caractéristique de la culture de gestion autoritaire.

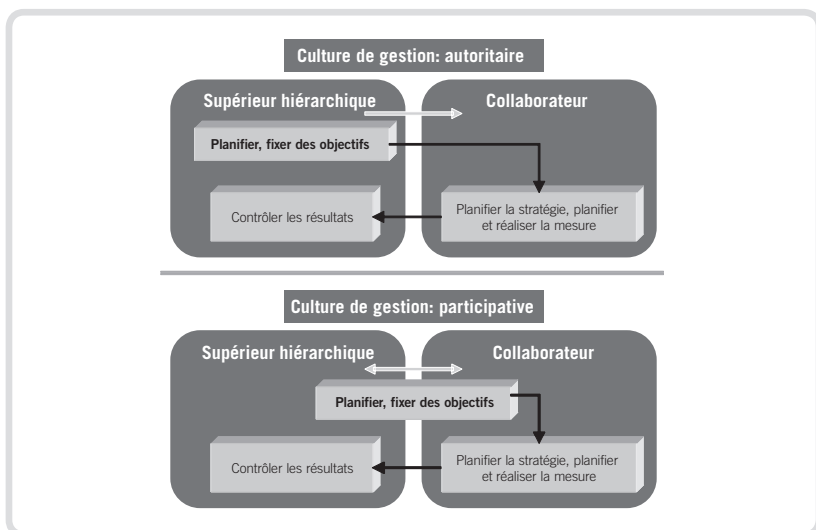


Figure 5: MbO – Le processus entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur

Quelles planifications succèdent à la planification des objectifs?

Le supérieur hiérarchique a alors chargé le collaborateur des objectifs planifiés par la convention ou la fixation d'objectifs. Selon la *figure 1* (page 7),

- la planification de la stratégie et
- la planification de la mesure

succèdent à la planification d'objectifs.

Ces deux autres planifications figurent dans la partie «Plan» du cycle PDCA. Le collaborateur en porte la responsabilité. La *figure 6* montre le principe de la planification dans son intégralité. Pendant que les différents niveaux figurent à la verticale, la structure fonctionnelle de l'objectif à la mesure, en passant par la stratégie, figure à l'horizontale.

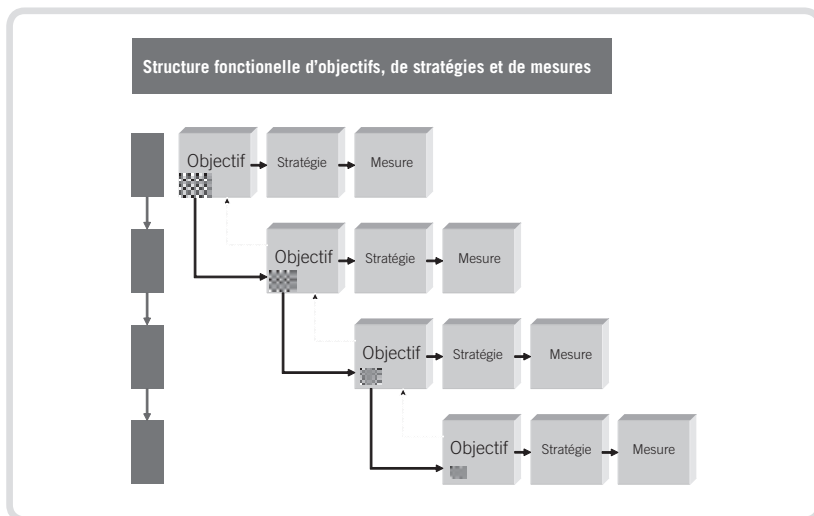


Figure 6: l'ordre fonctionnel de l'objectif, de la stratégie et de la mesure

FAQ



MbO et la phase de planification «Plan» du cycle PDCA de la gestion des objectifs

Question: Que se passe-t-il dans la phase «Plan» du cycle PDCA par rapport au MbO?

Réponse: Les objectifs sont planifiés conformément à la phase «Plan» du PDCA. Le collaborateur est intégré dans cette phase par la convention ou la fixation d'objectifs, plus ou moins en fonction des habitudes de l'entreprise. La responsabilité des objectifs est en fin de compte transférée au collaborateur.

Q: Peut-on faire des MbO pour des objectifs individuels et isolés d'un collaborateur?

R: Les objectifs dans l'entreprise sont interconnectés et gérés en tant qu'ensemble. En général, les objectifs dans les MbO sont des objectifs partiels subordonnés à un objectif global, qui sont attribués à un collaborateur. Des objectifs isolés peuvent également constituer un MbO, bien sûr.

Q: Est-ce que les MbO servent toujours à l'évaluation des performances du collaborateur?

R: Non, pas forcément. Les objectifs servent au but de leur réalisation. Lorsqu'une évaluation des performances du collaborateur fait partie du MbO, cela peut avoir un effet positif sur la performance.

Q: Que choisir: convention d'objectifs ou fixation d'objectifs?

R: Cette décision doit être prise au cas par cas; elle dépend des objectifs, des personnes et de la culture d'entreprise. Selon la conception actuelle de MbO, la fixation autoritaire d'objectifs est moins efficace que la convention participative d'objectifs.