

LE DOSSIER //// 44

« pour une approche raisonnable de la fixation des objectifs »

Philippe Parazon

Si l'élaboration d'une stratégie consiste à définir le ou les buts à atteindre et les voies pour y parvenir, la fixation des objectifs c'est-à-dire la définition de la contribution attendue de chacune des ressources mobilisées pour l'atteinte du ou des buts, est une condition clé de sa mise en œuvre.

Dans les entreprises de grande taille, la pratique la plus répandue suit le schéma :

- 1** élaboration stratégique à moyen terme,
- 2** déclinaison dans chacune des entités de l'entreprise en objectifs et budgets annuels,
- 3** reporting mensuel sur l'atteinte des objectifs et le respect du cadre budgétaire.

Cet article traite de l'intérêt et de la possibilité d'envisager « élaboration stratégique » et « fixation d'objectifs » non pas comme deux moments séquentiels mais plutôt comme résultant d'un dialogue entre dirigeants et dirigés.

1. Target setting : cohérence opération et stratégie

Le but et le chemin pour l'atteindre

Une des préoccupations croissantes des dirigeants de quelque institution que ce soit est l'exécution de la stratégie. De moins en moins d'entre eux pensent qu'il suffit de décréter une orientation dans un comité de direction pour que celle-ci advienne d'elle-même. Organiser et conduire le déploiement de la stratégie, piloter son atterrissage dans la réalité de l'activité quotidienne de l'entreprise est aussi important que d'identifier la bonne orientation, la bonne cible.

La fixation des objectifs participe du déploiement. L'émergence des anglicismes « target-setting »¹, « balance scorecard », « assessment », ... ou en français, « fixation des objectifs », « tableau de bord prospectif », « évaluation », ainsi que le foisonnement des méthodes et des outils informatiques développés dans leur sillage témoignent d'une activité générale dans ce domaine dans les entreprises et les cabinets de consultants.

Faire l'impasse sur l'organisation du déploiement d'une stratégie permettra à coup sûr de rajouter un contre-exemple à la liste déjà longue des échecs de projets, des gaspillages de ressources financières, de compétences, et de désillusions. Quelques lignes de la liste ?

- La succession des modes, qui se traduit par une mise en concurrence des approches et de projet souvent complémentaires.

Successivement portés par chacun des acteurs clés de l'entreprise l'approche qualité, la formalisation des processus, la réduction des cycles, le lean, le six sigma, ... Combien de collaborateurs seront impliqués dans des groupes de travail ? Combien d'entre eux auront investi une part d'eux - mêmes pour le projet ? Lequel de ces projets ira « jusqu'au bout », c'est-à-dire jusqu'au bilan pour tirer les leçons de l'expérience ? Le coût de l'intervention des consultants ne sera que la partie visible de l'iceberg.

- La négation des besoins de moyens pour le déploiement : « ce n'est pas un projet, c'est du mode normal ! ». Ne pas reconnaître qu'un changement consomme de la ressource, nécessite une organisation et du temps, c'est s'interdire de le conduire.

1. la prolifération des anglicismes est toujours un symptôme de forte activité de conception dans le domaine managérial. On pourrait avancer de façon provocante que la prolifération des anglicismes masque souvent la vacuité de concepts : le mal que l'on a à s'exprimer dans sa propre langue, prépare les futures difficultés de communication avec ses collaborateurs ...

- Les leurre des modèles d'organisation lorsqu'ils ne sont pas compris des utilisateurs directs : la flexibilité théorique de telle ligne de production qui s'avère totalement inutilisée pour répondre à une variabilité bien réelle de la demande du marché parce que l'encadrement intermédiaire n'a pas été mis dans le coup et continue à animer la production comme avant.
- Les délais de mise en route d'un système d'information : l'objectif stratégique était de concevoir un modèle capable de faire converger les pratiques dans l'ensemble de l'entreprise. Toute l'énergie est investie dans le modèle qui se révèle très compliqué à mettre en œuvre et rétif à l'adaptation à toutes les modalités de fonctionnement local. Le surcoût de développement et de paramétrage triple l'investissement prévu initialement et le délai suit le même rapport. Faute de ressources, le déploiement sera un placage, et ne conduira pas les entités à repenser leur organisation à cette occasion.
- ...

Peu de gens contesteront la légitimité d'une direction générale à indiquer la cible à atteindre. Elle est même a priori payée pour cela : incarner le « je » de l'entreprendre pour l'ensemble des partenaires associés ou sous contrat lui donne l'obligation de définir la finalité, les buts et le chemin pour l'atteindre.

Cette légitimité n'est pourtant pas moins contestable si cette même direction générale se donne pour méthode de recueillir la grande variété des chemins possibles identifiables au travers des yeux de chaque collaborateur, équipe, entités qu'elle dirige. Car à bien y regarder, si les moyens et le chemin dépendent du but à atteindre, il y a place pour une forme de réciprocité : le but peut aussi dépendre des moyens et du chemin pour s'y rendre.

À CISTE, c'est une seconde nature que de considérer les femmes et les hommes dans l'entreprise comme la meilleure ressource d'innovation stratégique et d'adaptation tactique.

Comment les dirigés peuvent-ils être mis à contribution pour définir les buts atteignables ? L'élaboration stratégique et la fixation des objectifs sont-elles condamnées à une demie cécité, enfermées dans les systèmes et les procédures d'élaboration - déclinaison - reporting ?

Le chemin indique le but atteignable

Il y a quelques années déjà l'Agence Nationale pour l'Emploi était travaillée par une transformation radicale de son organisation. Le premier « contrats de progrès » a été signé entre l'État et l'Agence au début des années 90 et fixait les engagements réciproques des parties : en contrepartie de moyens humains et financiers, l'Agence s'engageait à jouer un rôle plus important et plus pertinent sur le marché du travail. Un des indicateurs retenus alors était le taux d'offres satisfaites par l'Agence sur le marché du travail.

Cette stratégie de dynamisation de sa présence sur le marché du travail l'a conduit à repenser son organisation et en particulier à développer la coopération entre agences locales sur les bassins d'emploi et la responsabilisation d'équipes professionnelles.

Ces nouvelles modalités de fonctionnement exigeaient que soient déployées des démarches de type « marketing stratégique » au niveau local. Dans certains bassins d'emplois, ces démarches ont été réalisées avec beaucoup de sérieux et ont débouché sur d'intéressantes orientations pour le travail des équipes. Pourtant l'encadrement des agences locales et des instances régionales a toujours eu beaucoup de difficulté à construire une cohérence entre les objectifs nationaux, déclinés au niveau local, et ces orientations formulées à l'issue de vraies démarches locales.

Au cours des animations que nous avons conduites dans cette institution, il nous est arrivé de repérer précisément ces deux approches : l'une nationale, liée au « contrat de progrès » l'autre locale, liée à l'analyse conduite par les équipes sur leur environnement. Elles paraissent toutes deux totalement légitimes aux participants du groupe de travail, et en même temps totalement étrangères l'une à l'autre. La mise en œuvre de ces deux approches était un « impensé » du projet organisationnel de l'institution :

- Étayer la détermination du but à atteindre par les démarches locales.
- Éclairer les activités locales par des orientations nationales.

Faute de penser cette relation, l'obligation quotidienne imposée aux agents de rendre compte de leur activité sous la forme du taux de part de marché des offres s'est toujours accompagnée d'un sentiment d'infantilisme voire de « flicage », pour les agents comme pour le directeur d'agence locale.

La direction supply-chain et logistique d'un important groupe industriel s'est approchée de cet impensé. Un outil très pratique a été développé pour permettre à chacune des vingt entités chargées de la gestion de l'activité transport du groupe de mettre en forme ses plans d'actions pour les 24 à 36 mois à venir. Cet outil est le support d'une véritable ingénierie de projets à l'échelle de chaque entité ainsi que le moyen de communication entre entités et avec la direction. Il y a, là aussi, la possibilité d'un dialogue riche entre entités et direction sur les voies et les moyens d'un progrès en matière de gestion du transport. Il suffirait de peu de chose pour que celui-ci soit mis en œuvre et permette à la fois la convergence des actions par le partage des analyses et des projets, et la fixation réaliste du but global.

Plus on est haut dans la hiérarchie, plus le sentiment de légitimité et de détention de la bonne vision est grand. Réciproquement, plus on est bas dans la hiérarchie, plus on se méfie des objectifs qui « nous tombent dessus ».

Imaginons ce que pourrait donner en pertinence une organisation dans laquelle la direction serait d'abord préoccupée de repérer les possibles de chaque partie du tout, et dans laquelle tout collaborateur serait préoccupé de comprendre comment son action locale peut contribuer à une performance globale !

« Alignement stratégique »

Élaboration stratégique et fixation d'objectifs pourraient être conçus comme des allers-retours permanents :

- Construire la cible à partir des multitudes de possibles que ne peuvent entrevoir que des entités opérationnelles (un service support peut être considéré comme opérationnel sur son terrain de prestataire de service).
- Permettre à toute entité d'identifier correctement une cible intelligible suffisamment pertinente pour faire converger vers elle les énergies : la cible est tellement claire qu'elle produit « l'alignement stratégique ».

Des tentatives d'organiser cette construction réciproque, montante et descendante sont repérables ici ou là. Se développe l'utilisation des systèmes d'information, « la business intelligence », pour donner à chaque entité le tableau de bord capable de rendre compte de sa contribution dans une vocation de pilotage de son activité sur son champ de responsabilité.

Et pourtant la complexité croît en proportion de la croissance de la taille de l'entreprise et celle-ci n'est jamais réductible par la modélisation. Dans une entreprise comme Schneider-Electric, assigner des objectifs à la multitude des entités du groupe nécessite de suivre des procédures sophistiquées dans un calendrier qui représente aujourd'hui la moitié de l'année².

L'alignement stratégique pourrait être une façon d'inviter chaque partie du tout à être en capacité d'inventer des solutions dans les situations inédites dans lesquelles elle ne va pas manquer de se trouver, en cohérence avec l'orientation globale.

On objectera qu'il faut un niveau certain de maturité pour mettre en œuvre un tel alignement stratégique qui invite chaque entité à définir ses objectifs propres en cohérence avec le projet commun. Las ! si on peut parier sur la maturité d'une personne, il est bien difficile de le faire sur une institution collective instable comme l'est une entreprise. Après une ou deux décennies d'expérience, n'importe quel manager ou consultant a pu rencontrer des entreprises ou des sites industriels qui avaient atteint à une période donnée un haut niveau de compétence collective pour retomber plus tard dans des niveaux très bas de performance. « Rien n'est jamais acquis ». Le groupe social que représente un site ou une entreprise est constitué de grappes de compétences collectives dont la vie n'est pas une progression linéaire. La compétence varie au gré des entrées et des sorties du personnel dans l'effectif, de la pertinence du management des savoir-faire et au gré des processus toujours aléatoires de symbolisation des groupes. Impossible à ce propos de ne pas égratigner au passage le manque de suivi dans les opérations développées à la fois dans « l'amélioration continue » et le « knowledge management » : comment dans la réalité sont conduites et maintenues ces orientations ? Combien de cales de PDCA sont restées dans leur boîte ? Combien de temps réel est consacré au retour d'expérience ? Comment a-t-on avancé sur l'identification des compétences collectives et leur maintien ?

Le dialogue sur l'élaboration et la mise à jour de la stratégie entre dirigeants et dirigés comme la fixation négociée d'objectifs devraient pouvoir être adoptée par les entreprises à n'importe quel niveau de maturité, puisqu'il s'agit avant tout de circulation d'information et de bon sens.

2. dans certains grands groupes, les lettres de cadrage sont envoyées au cours de l'été pour permettre aux acteurs de participer à la procédure de déclinaison des objectifs globaux et renvoyer leurs propositions de contribution.

2. Objectif stratégique global et objectif individuel

Cohérence, opposition ou complémentarité entre objectif collectif et individuel

Nous avons évoqué dans les lignes précédentes la fixation d'objectif au niveau d'entités collectives : comment telle usine ou tel service peut-il contribuer à déterminer l'objectif pertinent sur son périmètre de responsabilité ? Derrière cette question, se trouve immédiatement celle de la participation des personnes à ces processus.

L'approche CISTE de cette question est que ne peuvent s'engager sur des objectifs que les personnes qui assument la responsabilité de l'utilisation de moyens pour les atteindre, humains ou financiers : c'est-à-dire les cadres, ou plus exactement les managers, puisqu'en France on peut être « cadre » sans autre responsabilité que soi-même.

Comment en effet assigner un objectif à celui qui n'a d'autres moyens que son temps et ses compétences, qu'il s'est déjà engagé à mettre à disposition dans un lien de subordination par contrat (de travail) ?

Cette conception a l'avantage de simplifier la question de la cohérence entre objectif individuel et collectif. Si le seul objectif individuel est celui négocié par le manager, l'équipe sera animée par lui dans cette perspective. Si l'équipe bénéficie en retour d'une reconnaissance y compris (mais pas seulement) financière, la cohérence est au rendez-vous.

Si l'objectif n'est pas construit dans le dialogue, le risque de l'incohérence fortuite ou recherchée est bien réelle.

La performance d'un site industriel suit souvent des fluctuations cycliques qui sont en partie fonctions des centres d'intérêt de leur manager. Tous les deux ou trois ans, les résultats peuvent changer de couleur selon qu'il s'agisse de la qualité, de la qualité de service, de la rentabilité économique, du niveau des stocks et encours, ... Ces différentes formes de la performance sont en fait liées entre elles. À chaque fois qu'elles sont pensées de façon cloisonnée, cela se traduit par l'assignation d'objectifs sans cohérence aux responsables de services respectifs. En appeler par contre à chacun d'eux pour la construction d'une batterie cohérente d'objectifs est certainement une condition essentielle de leur atteinte de façon optimale et stable.

L'objectif, un outil au service du management

On pourrait même dire que l'objectif n'a de sens que celui que le système auquel il appartient lui confère.

Toute une littérature existe sur la « bonne » façon pour un manager de fixer l'objectif, trop haut pour mettre en tension, c'est l'école du management par le stress, trop bas pour montrer que le progrès est possible avec un zeste de démagogie, ...

La fixation d'un objectif renvoie à une première exigence : la possibilité d'un progrès. La plus sûre façon de déterminer la possibilité du progrès est d'impliquer l'équipe ou la personne chargée de son animation dans sa définition. On ne peut raisonnablement considérer que quel soit son niveau le manager est omniscient et dispose non seulement de l'ensemble des compétences mais encore de l'ensemble des connaissances sur les modalités de fonctionnement et les contraintes de l'environnement de l'équipe ou des structures qui sont sous sa responsabilité. La connaissance la plus pertinente des marges de manœuvre est celle de l'entité chargée de l'action.

Dès lors la fixation de l'objectif pertinent et atteignable ne peut se priver de la connaissance et de la capacité de compréhension des marges de progrès que le système local recèle. Le déploiement d'une stratégie basée sur le « lean manufacturing » a donné lieu dans certains sites industriels à la définition d'objectifs de productivité théoriques des plus fantasques. Prendre le temps de faire définir par les équipes d'opérateurs elles-mêmes les gains de productivité envisageables aurait permis de découvrir des marges de progrès inattendues sur le plan théorique en même temps que de réaliser ce que la mise en œuvre de la théorie nécessitait comme conditions d'organisation pour donner des résultats.

La modalité de fixation de l'objectif qui a cours dans l'entreprise renvoie au système de management de celle-ci. À la méthode de fixation de l'objectif correspond la méthode d'évaluation de son atteinte. À une modalité de construction dans le dialogue correspond une perspective d'évaluation dans laquelle l'entité concernée prend la plus grande part.

L'absence de pertinence de la fixation d'un objectif pour une personne non chargée de responsabilité de management ne signifie pas pour autant que la question de l'évaluation soit nulle et non avenue. Elle se replace par contre dans une autre perspective, celle de la progression de la personne sur le plan de ses compétences, celles qu'elle met à la disposition de l'employeur par le contrat de travail et que l'employeur peut avoir ou non intérêt à mobiliser. La reconnaissance par l'employeur d'une compétence nouvelle ou d'une compétence développée peut passer par la rémunération, la promotion, la mobilité interne, ... C'est au titre de sa participation à une équipe, à l'existence d'une compétence collective, que l'employé non doté de responsabilité de management est contributeur dans l'atteinte de l'objectif négocié avec et par l'équipe et son manager.

Pour une construction des objectifs entre « professionnels »

Les rapports sociaux restent très archaïques dans l'entreprise. Bien sûr les dirigeants de droit divin ont disparu, mais la difficulté pour le management de ne pas user de son pouvoir d'action dans une relation de domination est encore grande, en particulier dans les pays latins³. Réciproquement, les relations sociales, en particulier encore dans les entreprises françaises, sont telles que l'action syndicale reste caricaturale à bien des endroits et que les managers n'ont que rarement des interlocuteurs collectifs de bon niveau.

Le cadre de contractualisation du salariat à travers le lien de subordination impose une limite au raisonnement de la mise en œuvre d'une fixation d'objectifs entre professionnels (entre « adultes⁴ » pour être sur le registre de la provocation).

Mais les niveaux de rémunération directs et indirects atteints par les salariés des entreprises du CAC 40, et de l'ensemble des entreprises du monde industriel au regard des niveaux de rémunération des ouvriers et employés de la majorité des pays pauvres et émergents invitent à penser que ce cadre doit être dépassé.

Mon père a été licencié dans les années 1960 dans une industrie textile française qui avait été un des fleurons du début de l'ère industrielle. Le textile lui n'est pas prêt d'être une technique démodée ! Pourtant les seules entreprises européennes qui peuvent continuer à exister dans cette activité sont celles qui ont inventé des techniques et des organisations humaines capables de se différencier des productions à bas coûts de main d'œuvre. La question qui n'est pas iconoclaste est celle de la contribution attendue d'un salarié payé 10 à 20 fois plus, en salaire indirect, qu'un ouvrier du textile dans une usine chinoise, ou birmane. Au-delà des savoir-faire techniques, cette contribution est constituée de sa participation à la qualité, à l'amélioration continue, à la performance, ... elle devrait aussi être constituée de sa participation à l'élaboration de la stratégie de son entreprise.

Responsabiliser les personnes titulaires d'un contrat de travail, dans la détermination des voies de progrès et des objectifs dans leur environnement de travail, intégrer ces contributions comme des matériaux essentiels de l'élaboration stratégique sont de vraies perspectives d'avenir.

3. Dans les études conduites par Thomas Philippon les enquêtes conduites par le Global Competency Report et le World Value Survey en 1999 et 2000 montrent que la France et le Danemark sont à l'opposé sur un axe qui combine la satisfaction des employés et la coopération managers-employés

4. entre « adultes » n'est pas pour nous relatif à l'analyse transactionnelle, mais simplement une expression provocante recouvrant à contrario que la fixation d'objectif en entreprise n'est qu'une assignation d'objectif entre supérieur hiérarchique et subordonné dans le cadre d'une relation dissymétrique de type adulte – enfants.



ciste

35, avenue du Granier
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr
www.ciste.fr