

LES OBJECTIFS ET LES MOYENS D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT LA QUESTION DE LA CONTRIBUTION

1. INTRODUCTION

Celui qui possède un « pourquoi », qui lui tient lieu de but, de finalité, peut vivre avec n'importe quel « comment » (Nietzsche)

A partir de cette citation, prise en dehors de toute connotation philosophique, nous essayerons de définir précisément, dans ce document, les notions d'**objectifs** décrites dans les normes de management, et les notions de **planification** qui leur sont associées. Ces notions étant très souvent confondues, nous essayerons de leur donner une signification concrète.

Nous tenterons également de montrer que ces 2 notions sont étroitement liées, et que ce lien est indispensable pour **donner du sens** et de la **lisibilité** à l'action managériale.

2. LE « POURQUOI », OU LES « OBJECTIFS » SELON LES RÉFÉRENTIELS DE SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Les référentiels de systèmes de management exigent, pour la plupart, que des objectifs soient définis :

- ISO 9001 § 5.4.1 : « *La direction doit assurer que les objectifs qualité ... sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés ...* »
- ISO 14001 § 4.3.3 : « *L'organisme doit, à ses niveaux et fonctions concernés, établir, mettre en œuvre et tenir à jour des objectifs et cibles environnementaux documentés* ».
- OHSAS 18001 § 4.3.3 : « *L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour les objectifs de SST documentés, à tous les niveaux et fonctions pertinents de l'organisme* ».
- MASE § 1.1 « *Définition d'objectifs annuels chiffrés, basée sur le principe d'amélioration continue* ».

Ces objectifs demandés par les référentiels répondent à plusieurs exigences :

- La 1^{ère} est fondamentale : **L'objectif est une fin en soi** et doit correspondre à une finalité, un but, un résultat que l'entreprise se propose d'atteindre. L'atteinte de l'objectif doit faire progresser l'entreprise, et le résultat doit être visible de l'extérieur. Par exemple, développer les ventes à l'export, améliorer l'accueil des clients, réduire les rejets dans le milieu naturel, diminuer l'accidentologie ... répondent à ces définition. A contrario, améliorer le recrutement, se doter d'une nouvelle technologie, retravailler le document unique, améliorer les contrôles en fin de production, embaucher un commercial export, changer la vieille chaudière par une nouvelle moins polluante ..., même si ce sont là des projets très



ambitieux, ne répondent pas à ces définition car ce ne sont là « que » des **moyens**, ou des « comment » selon Nietzsche.

- L'objectif doit être **mesurable**. C'est-à-dire qu'il doit être possible d'apprécier, de façon tout à fait objective, si l'objectif a été atteint ou non. Une bonne façon de répondre à cette demande est d'y associer une valeur chiffrée. De même, l'objectif doit être **temporel**. Par exemple, l'objectif de développer les ventes à l'export est trop subjectif en l'état, alors que celui d'augmenter les ventes de x% sur l'Afrique du Nord sur les 12 prochains mois est nettement plus « objectif ».
- Selon les exigences d'amélioration continue, l'objectif doit correspondre à une **ambition de progression** pour l'entreprise. Par exemple, le fait de viser une note de satisfaction client supérieure ou égale à 8/10, alors que depuis plusieurs années cette note n'est jamais descendue sous la barre des 8,5/10 ne répond pas à cette définition. Attention toutefois, il n'est pas demandé que tous les objectifs soient des objectifs de progrès, et ceci afin d'éviter les phénomènes de « sur-qualité ». Il est en effet tout à fait admis que certains objectifs se contentent d'un maintien des performances acquises, sans forcément viser une sur-performance, mais quelques objectifs doivent malgré tout **tirer les résultats vers le haut**. A noter enfin sur ce chapitre que l'ambition de progression peut être modeste, et que l'objectif doit rester **atteignable** en fonction des moyens que l'on peut y allouer.
- Les objectifs, à partir des orientations définies par la Direction, doivent pouvoir **se décliner à tous les niveaux de l'organisation** de l'entreprise. Il est bien évident que cette déclinaison sera différente dans une PME que dans un grand groupe multinational, mais le principe général demeure quelle que soit la taille de l'entreprise.
- A noter enfin, pour clore ce chapitre, qu'il **appartient à la Direction** de l'entreprise de définir les axes dans lesquels elle souhaite que des progrès soient accomplis, ainsi que les vitesses de progression. Chacun peut estimer que les priorités ne sont pas les bonnes, que l'ambition est trop forte ou trop faible, mais ce thème restera toujours de la responsabilité de la Direction, notamment parce que c'est elle qui mobilisera les moyens nécessaires pour parvenir aux objectifs qui ont été définis.

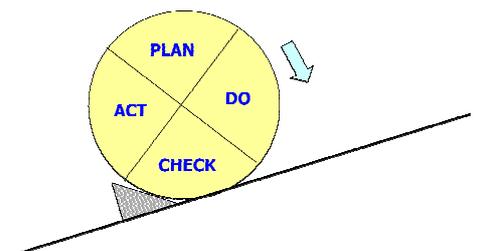
3. LE « COMMENT », OU LA « PLANIFICATION » SELON LES RÉFÉRENTIELS DE SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Les référentiels imposent une planification en regard des objectifs (certains référentiels les appellent des « programmes »).

Les objectifs ne sont rien sans une réflexion sur les moyens.

En effet, comment vais-je atteindre mon objectif de, par exemple, augmenter les ventes de x% sur l'Afrique du Nord sur les 12 prochains mois sans avoir défini au préalable le « comment faire » ? Si je ne l'ai pas fait, je m'expose au risque de ne pas atteindre l'objectif qui a été assigné.

La définition et la planification des moyens sont donc des préalables indispensables. Ils correspondent au « PLAN » de la roue de Deming. Ces moyens peuvent être particulièrement complexes, ambitieux ou coûteux. Voilà pourquoi il est nécessaire de les consigner avec rigueur. Et si malheureusement les objectifs ne sont pas atteints (CHECK), il sera toujours possible, s'ils ont été consignés, d'en évaluer la pertinence ou le degré de mise en œuvre pour « corriger le tir » (ACT).



La définition et la formalisation des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés peut être du ressort de la Direction, ou peut être du ressort de responsables de services (ou pilotes de



processus) ayant la confiance de la Direction. Toutefois, dans ce cas, il est souhaitable que la Direction valide les moyens proposés, afin d'assurer une bonne cohérence de l'ensemble.

Enfin, pour clore ce chapitre, nous pouvons ajouter que la planification des moyens à mettre en œuvre doit, à minima, répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les actions à entreprendre ?
- Pour quels délais ?
- Qui en est responsable ?
- Avec quelles ressources (ressources humaines, financières, ...) ?

La formalisation de la façon dont les moyens contribueront à l'atteinte de l'objectif serait un plus. La mesure de la façon dont ils y ont effectivement contribué (la mesure du retour sur investissement) serait le « nec plus ultra ».

Donc, nous l'avons vu dans ce chapitre, la définition d'objectifs sans la formalisation de moyens est une erreur de management. Mais l'inverse, c'est-à-dire la mise en œuvre de moyens sans explication des objectifs, l'est tout autant. C'est l'objet du prochain chapitre.

Pour terminer sur le « comment » de Nietzsche, la 2^{ème} partie de la citation peut paraître choquante suivant l'interprétation que l'on en fait. "*Celui qui possède un pourquoi ... peut vivre avec **n'importe quel comment***". Comment interpréter cette notion de "n'importe quel" : La fin justifierait les moyens ? Je m'insurge contre cette idée, mais il s'agit là de débats qui sortent du cadre du management et du sujet de cet article et sur lesquels, donc, je ne m'étendrai pas.

4. DONNER DU SENS, DE LA LISIBILITÉ, AUX ACTIONS

Laissez moi vous raconter une histoire :

2 ouvriers, à quelques dizaines de mètres l'un de l'autre, sont en train d'empiler et de cimenter des parpaings. Un passant s'approche du premier et lui demande ce qu'il fait. « *Vous le voyez bien, j'empile des parpaings* », lui répond-il. Puis le passant s'approche du 2^{ème} ouvrier et lui pose la même question. « *Vous le voyez bien, je suis en train de construire une église* », lui répond-il.

Cette histoire est bien sûr une fiction, caricaturale, mais représentative de situations bien réelles dans nombre d'entreprises. Dans le 2^{ème} cas, l'ouvrier a **mis du sens** dans ce qu'il faisait. Il en comprend la finalité. Le projet est **lisible** pour lui, et il a compris sa **contribution** au projet. Il y a fort à parier que d'une part ses managers soient nettement plus compétents que ceux du 1^{er} ouvrier, et d'autre part que son implication sera supérieure et que son travail sera de meilleure qualité que pour le 1^{er} ouvrier.

Combien de fois ai-je vu, dans des entreprises, des projets échouer parce-que les personnes chargées de mettre en œuvre des actions n'en avaient pas compris la finalité ?

Ne pas donner du sens aux actions que l'on demande d'accomplir aux collaborateurs, ne pas les mettre en perspective par rapport à un projet d'entreprise, est une erreur de management. Ne pas commettre cette erreur demande pas mal de compétences pour les managers, notamment :

- La capacité à s'inscrire dans les objectifs généraux de l'entreprise, et les décliner au niveau du service ou des individus.
- La capacité à communiquer auprès des équipes. Que puis-je dire ? Comment le dire ? A qui ? A quel moment ?
- La capacité à apprécier ce que chacun peut comprendre des objectifs généraux et à lui donner des objectifs à la hauteur de ses capacités (tout le monde n'est pas capable de s'approprier l'objectif de construire une église, certains devront se contenter de celui de monter un mur, voire même seulement de celui d'empiler des parpaings).



5. POUR ALLER PLUS LOIN

Ces notions d'objectifs et de moyens, on l'a vu, sont essentielles et il convient de bien les différencier.

Toutefois, si on prend un peu de recul sur la question, et si on a bien compris qu'un moyen est nécessaire à un objectif pour atteindre un résultat, on peut poursuivre la réflexion en disant qu'un objectif atteint peut devenir lui même un moyen pour atteindre un objectif plus grand, qui lui aussi deviendra moyen pour atteindre un objectif encore plus grand etc. ...

Exemple : Empiler des parpaings est un moyen.

Pour quoi faire ? Pour monter un mur (c'est l'objectif)

Pour quoi faire ? Pour construire une église (c'est le nouvel objectif, plus grand que le précédent, le mur n'en étant qu'un moyen)

Pour quoi faire ? Pour créer un lieu de recueillement et de communion, par exemple (c'est un objectif supérieur, l'église n'en étant que le moyen) etc. ... Le questionnement ainsi peut être infini.

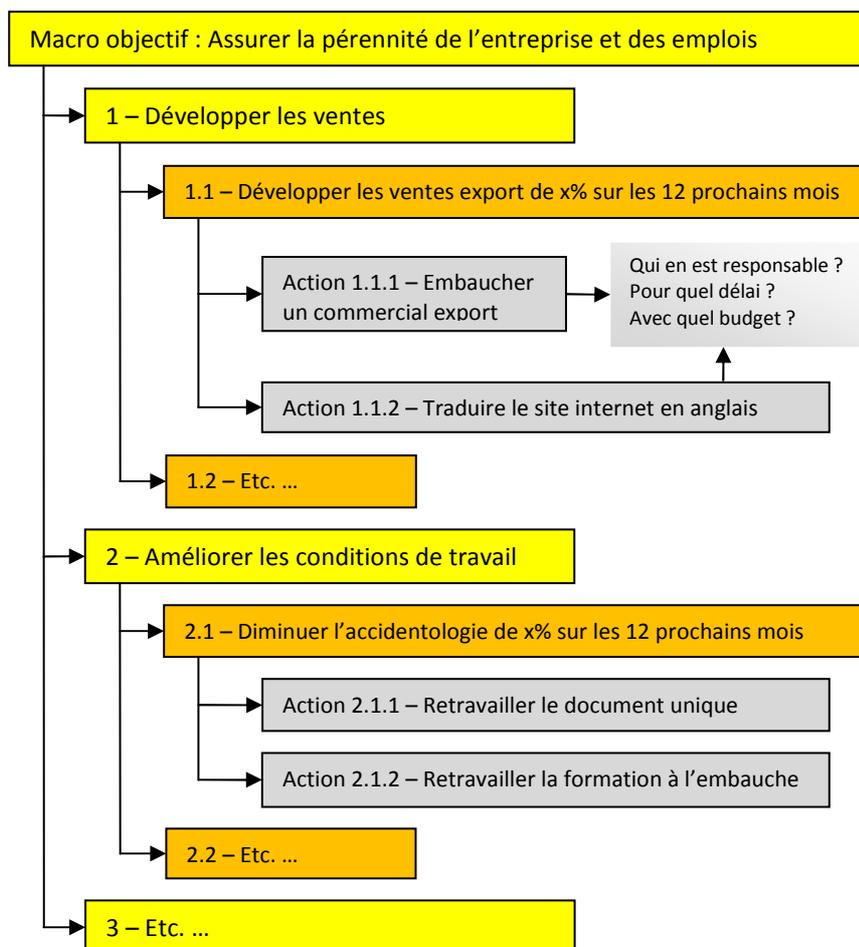
A travers ce questionnement « montant » (quel est l'objectif ?) et « descendant » (quels sont les moyens ?) apparaît clairement la notion de **contribution**. Dans un système de management, il convient de se poser un certain nombre de ces questions, mais il convient aussi de ne pas aller trop loin ni en descendant (les moyens des moyens ...) ni en remontant (les objectifs des objectifs ...). Une arborescence à 3 ou 4 niveaux semble un maximum.

Un outil qui peut être intéressant est le **plan d'actions stratégiques** (exemple ci-contre). C'est un outil qui apporte de la **lisibilité**. Présenté sous une forme d'arborescence, ce document montre les objectifs, la façon dont ils peuvent se décliner, la façon dont ils peuvent se mesurer, la façon dont ils sont accompagnés de moyens.

Pour les « puristes » des normes, on peut retrouver en jaune la notion de **politique**, en orange les notions d'**objectifs** ou de **cibles**, en gris les notions de **planification** ou de **programmes**.

Et pour les philosophes, on y retrouve tous les comment et tous les pourquoi que l'on souhaite.

Yannick VIGNERON, le 18 octobre 2012



La société Yannick Vigneron Management est une SARL dédiée au conseil en management et en organisation d'entreprises.

Ses activités sont multiples : Conseil, formation, audit, accompagnement, dans le domaine du management et de l'organisation en général, dans les domaines du management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement en particulier.