

Le Management systémique de proximité :

1 - les outils

I - LE MODELE I.A.O. ou R.A.R.	2
II - LA TACHE	11
A - APPROCHE DESCRIPTIVE ET STATIQUE DE LA TACHE (Modèle R.A.R.).....	11
B - L'APPROCHE DYNAMIQUE DE LA TACHE	12
III - LES RESULTAT VERS DES « CLIENTS ».....	15
A - PRINCIPES.....	15
B - TYPOLOGIE et « CONTRATS »	16
IV - L'OBJECTIF :	22
A - LA TYPOLOGIE DES OBJECTIFS	22
B - LA DETERMINATION DE L'OBJECTIF.....	24
C - LA TECHNIQUE DE FORMULATION DE L'OBJECTIF.....	25
D - LE CHAINAGE DES OBJECTIFS.....	29
V - LA CULTURE, VALEURS PARTAGEES	33

Yahn MANGEMATIN
Doyen de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz

Modèle IAO ou RAR

I - LE MODELE I.A.O. ou R.A.R.

(Input – Activity – Output) ou (Ressources – Activité -Résultats)

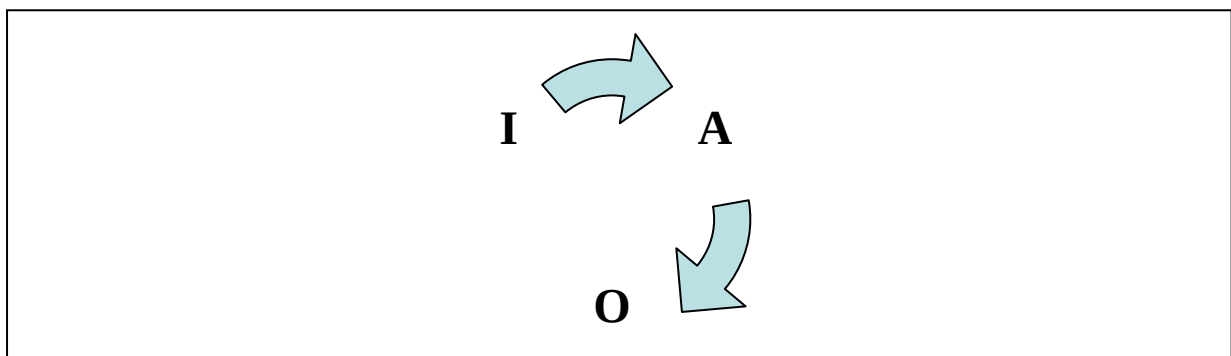
Le passé « fordiste » qui a imprégné les schémas organisationnels de la plupart des entreprises et pas seulement industrielles mais aussi administratives, on l'oublie trop souvent, a laissé des héritages lourds pas si faciles à réformer. Ainsi les conventions collectives reposent souvent sur des visions statutaires cloisonnées des fonctions et n'appréhendent la responsabilité d'un « poste » que par la seule analyse des « activités » confiées... Une vision dynamique de l'organisation nécessite de concevoir non pas le « poste » mais « l'emploi » occupé, et l'emploi repose d'abord sur une notion de « **tâches** » confiées qui dépasse, et de loin, la seule notion « d'activités ».

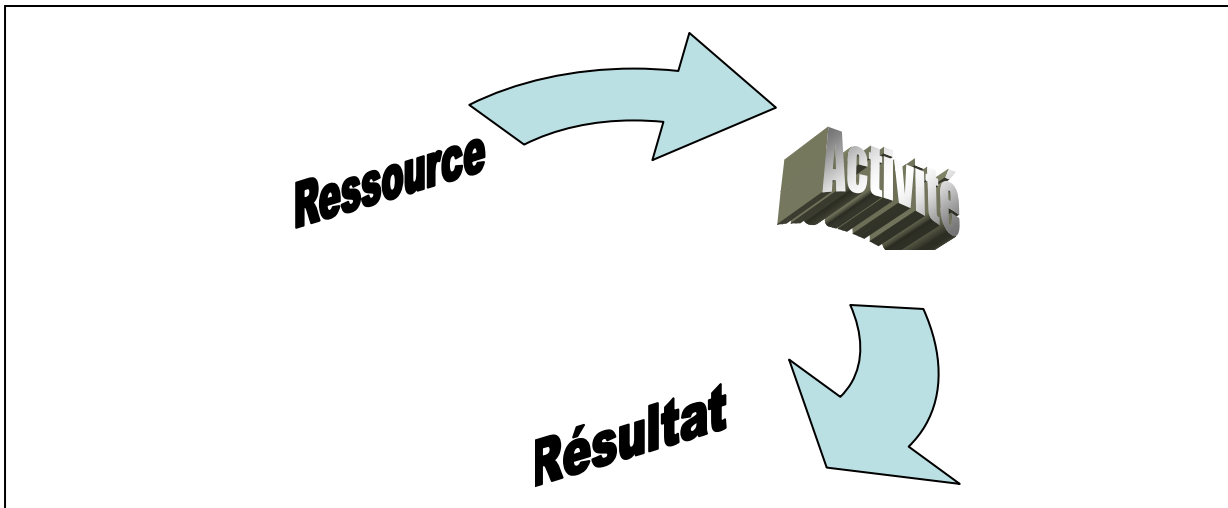
Nous verrons plus loin la notion globale de « tâche » ; pour l'instant, commençons par analyser le **cœur** de la notion de « tâche », à savoir le modèle **IAO** ou **RAR** en français : le **Résultat**, l'**Activité** et la **Ressource**.

Input ⇒ Activity⇒Output

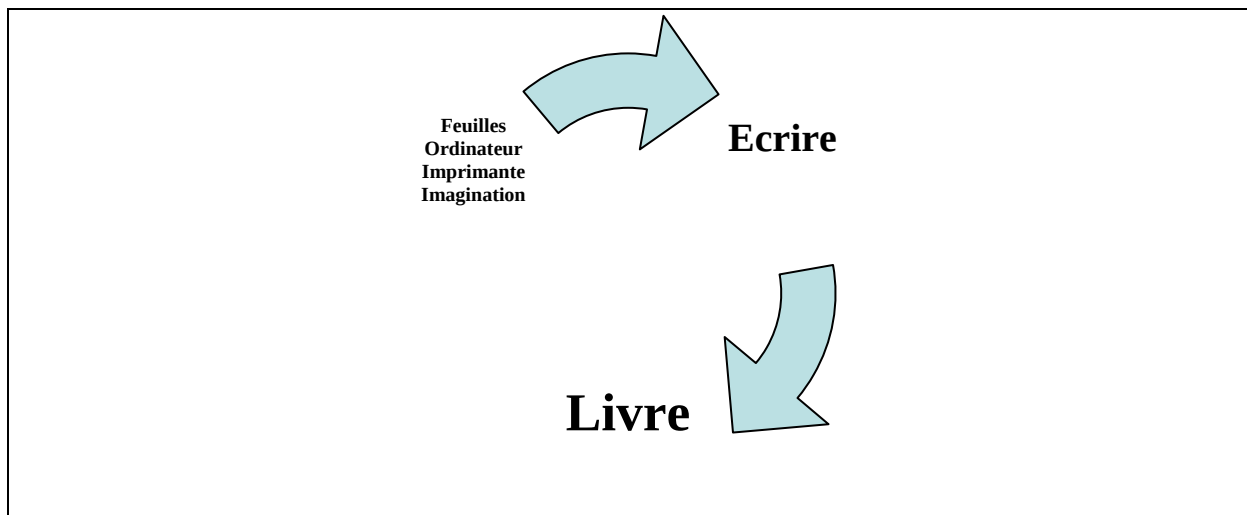
ou

Ressources⇒Activités⇒Résultats





Un exemple :



LE RESULTAT

Tous les jours de notre vie, nous effectuons des actes, nous agissons. En fait, notre vie est constituée d'une suite ininterrompue d'activités que l'on mène. Or chacune de ces activités est dictée par un but que l'on s'est fixé ou qui nous est donné. On peut toujours trouver la raison ultime qui motive une activité. On agit toujours pour produire un effet, un RESULTAT.

Toute action conduit à un résultat.

Dans la mesure où le résultat est le produit d'une action, il se distingue donc de l'action elle-même. Le résultat n'est pas le fait d'accomplir une chose mais l'état généré par une action terminée.

Le **RESULTAT** est l'**état** d'une situation, d'une chose ou d'un individu généré par une action.

Il importe de préciser qu'un résultat peut être aussi bien du domaine de la création d'un bien ou service, que du domaine de l'affectivité, tel que la satisfaction d'un besoin ou le fait de ressentir tel ou tel sentiment.

L'ACTIVITE

L'action ou mieux encore, l'activité, est essentiellement la manière par laquelle le résultat est produit. L'activité est essentiellement le processus, à savoir le passage d'un geste à l'autre, d'une étape à l'autre.

Exemple:

La planification est un processus dont les étapes sont à quelques variantes près les suivantes :

- recherche d'informations
- analyse
- compilation
- synthèse
- répartition ordonnée dans le temps

Le produit de processus (le résultat) est le "Programme de Travail" : calendrier, agenda, diagramme, plan de travail ...

La distinction entre l'activité et le résultat s'exprime dans les termes suivants :

L'activité est ...

- la mise en oeuvre de moyens, le processus... **faire...** comme :

- A. Recueillir des informations
- B. écrire
- C. se réunir
- D. parler
- E. conduire un véhicule
- F. trois heures de formation

Le résultat est...

- la fin, le produit du processus... **ce qui est obtenu** :

- A. Disponibilités des infos
- B. Une lettre
- C. Obtenir un accord
- D. L'information transmise
- E. Arriver au rendez-vous
- F. Une connaissance transmise

LES RESSOURCES

La réalisation d'une activité, visant à produire un résultat, nécessite l'utilisation de ressources. Les matières premières, le capital financier, le potentiel humain, les connaissances, l'équipement, la technologie sont les principaux types de ressources utilisées selon le résultat que l'on recherche.

LE MODELE R.A.R.

Préciser le résultat recherché permet de :

- savoir où l'on va
- déterminer où l'on veut aller
- être en mesure de guider le choix des activités à mettre en œuvre.

Préciser par écrit le résultat recherché permet de :

- visualiser la nature de la contribution à fournir
- faciliter la communication avec les autres
- pouvoir se rappeler avec plus de sûreté ce que l'on désirait hier pour demain
- s'accorder un bref moment de réflexion pour juger de la pertinence et la nature de la situation que l'on crée.

L'individu centré sur les résultats commence par préciser les résultats qu'il désire atteindre puis les utilise comme critères pour juger de la qualité et de l'utilité des activités, pour décider du choix des ressources et pour évaluer sa performance.

Pour lui, la fin justifie les moyens.

L'individu **centré sur les résultats...**
est celui qui fait que les choses arrivent

MAIS

L'individu **centré sur les activités...**
est celui à qui il arrive des choses

L'individu centré sur les résultats sait exactement où il veut en venir. Il a développé sa capacité de savoir ce qu'il veut.

Le passage d'une centration sur les activités à une centration sur les résultats est d'abord une question d'attitude et d'entraînement. A cette fin, nous vous proposons de compléter l'exercice suivant où vous aurez à mettre à l'épreuve votre habileté à distinguer le résultat, l'activité et la ressource.

LES PRINCIPALES DYSFONCTIONS :

Dans les organisations on note :

3 MALADIES:

- A- Dégénérescence d'organisations centrées « ACTIVITES »
 - Un vendeur qui a pour « objectif » le rangement de son étalage
 - Un bibliothécaire, le classement des livres
 - Un agent d'entretien... l'entretien...
- B - Dégénérescence d'organisations centrées « RESSOURCES → ACTIVITES »
 - Gérer de façon optimale un « budget »
 - Planifier des réunions régulières sans véritables « productions »
- C- Les Organisations à "l'envers", la centration « RESSOURCES »
 - Le guichetier de banque tourné vers son écran qui semble être son seul « client »
 - L'agent d'un service « public » qui vous demande de multiples informations afin d'alimenter sa base de données...

APPLICATION

Voici 20 groupes de 3 propositions : à chacune d'elles correspondent les 3 éléments du modèle IAO ou RAR à savoir l'une des propositions est le résultat, l'autre est l'activité mise en œuvre pour obtenir ce résultat, la troisième est la ressource nécessaire à mobiliser pour mettre en œuvre l'activité.

Rien n'est en soi plutôt « résultat » ou plutôt « ressource » par exemple, c'est la combinatoire de l'ensemble qui permet de les classer... un personnel formé est le résultat du formateur mais une ressource pour les service concernés... A vous de « jouer »...

Notez d'abord où se situe :

- le Résultat ou Output (**O**)
- puis l'activité (**A**)
- et enfin la Ressource ou Input (**I**).

Grille de travail

Enoncés

Votre réponse

Validation
1 point si les
3 justes

		I	A	O	
1	1	Révision du cheminement des données comptables			
	2	Accélération du traitement des données comptables			
	3	Obtention d'un ordinateur avec une capacité de traitement adéquate			

		I	A	O	
2	1	Accroissement de la satisfaction générale du personnel			
	2	Disponibilité de cadres sensibilisés aux problèmes humains du travail			
	3	Répartition des tâches selon les qualifications et les intérêts des gens			

		I	A	O	
3	1	Recrutement d'un cadre qualifié en conditions de travail			
	2	Application des mesures de sécurité et de santé			
	3	Réduction du taux d'absentéisme			

		I	A	O	
4	1	Amélioration de la qualité de la prise de décision			
	2	Décentralisation de la prise de décision en deux phases			
	3	Disponibilité des informations pertinentes à la prise de décision			

		I	A	O	
5	1	Information aux contremaîtres des clauses de la convention collective			
	2	Embauche d'un personnel qualifié en matière de relations de travail			
	3	Diminution du nombre des griefs et des plaintes			

6			I	A	O	
	1	Recrutement d'un personnel qualifié en relations publiques				
	2	Amélioration de l'image de l'entreprise dans le public				
	3	Elaboration d'une politique de relations publiques				

7			I	A	O	
	1	Accroissement de la disponibilité de l'équipement				
	2	Obtention d'équipement d'entretien supplémentaire				
	3	Surveillance de la maintenance de l'équipement				

8			I	A	O	
	1	Perfectionnement des employés de production				
	2	Respect des règlements et des procédures de production				
	3	Réduction des rebuts dans le processus de fabrication				

9			I	A	O	
	1	Satisfaction des besoins de la clientèle				
	2	Distribution des commandes dans les délais prévus				
	3	Connaissance du marché potentiel de nos produits ou services				

10			I	A	O	
	1	Disponibilité des données nécessaires à la préparation des états financiers				
	2	Compilation des données financières				
	3	Communication des états financiers à la date prévue				

11			I	A	O	
	1	Politique d'embauche de main d'oeuvre plus homogène				
	2	Réduction du turn-over de la main d'oeuvre				
	3	Amélioration de la communication dans le travail				

12			I	A	O	
	1	Disparition des catégories de produits qui ne sont plus rentables				
	2	Connaissance du coût actuel pour chacune des matières premières				
	3	Calcul du prix de revient par produit				

13			I	A	O	
	1	Sélection de chefs d'équipe d'expérience				
	2	Meilleure répartition des vendeurs sur le territoire				
	3	Accroissement du volume de vente				

14			I	A	O	
	1	Accroissement de l'efficacité des opérations				
	2	Définition des responsabilités de façon à éviter les chevauchements inutiles entre les différents services				
	3	Présence d'un département d'organisation et méthodes				

15			I	A	O	
	1	Rencontre des chefs de service				
	2	Prévision dans la charge de travail des chefs de service de temps disponible pour les réunions				
	3	Amélioration des communications entre les différents services				

16			I	A	O	
	1	Disponibilité aux différents services. des moyens d'atteindre leurs objectifs				
	2	Atteinte de résultats satisfaisants				
	3	Planification des opérations				
17			I	A	O	
	1	Accroissement de la participation des subordonnés à tous les niveaux				
	2	Amélioration de la productivité des ressources humaines				
	3	Recherche du personnel le plus qualifié pour chaque poste				
18			I	A	O	
	1	Accroissement de la productivité des différents comités				
	2	Disponibilité de l'équipement et de l'espace physique qui facilitent le fonctionnement des comités				
	3	Prise de conscience de la part des individus des exigences du travail en équipe				
19			I	A	O	
	1	Accroissement du degré de pénétration sur le marché				
	2	Définition des objectifs en fonction du marché				
	3	Connaissance du marché potentiel pour de nouveaux produits ou services				
20			I	A	O	
	1	Amélioration des processus de fabrication				
	2	Obtention de la technologie et des procédés de production les plus récents				
	3	Accroissement du taux de rendement sur le capital investi				

La "tâche"

II - LA TACHE

Nous venons de voir le cœur de la « tâche », le modèle IAO ou RAR.

A présent, voyons la notion de « tâche » dans son intégralité.

Chaque individu, quelque soit son niveau hiérarchique, qu'il soit dans une mission opérationnelle ou fonctionnelle, est **responsable de ses propres tâches** : la tâche de chacun est spécifique et tous ont des tâches à mener à bien. Lorsque l'agent a une équipe à gérer, il lui est confié deux missions complémentaires de taille :

- Dans un premier temps, il devient "**distributeur**" de **tâches** à son équipe, en dehors de ses propres tâches à exécuter (le vrai sens de la délégation en fait).
- Par ailleurs, il a un rôle de **contrôleur de tâches** (au sens du « contrôle aérien » et non du « contrôle des billets de train » par exemple... !).

Il existe deux façons d'aborder la tâche :

- une façon **statique** qui permet de comprendre ses diverses composantes,
- une façon **dynamique** qui permet d'intégrer ces composantes dans une démarche de manager performant.

Nous verrons donc ces deux approches successivement.

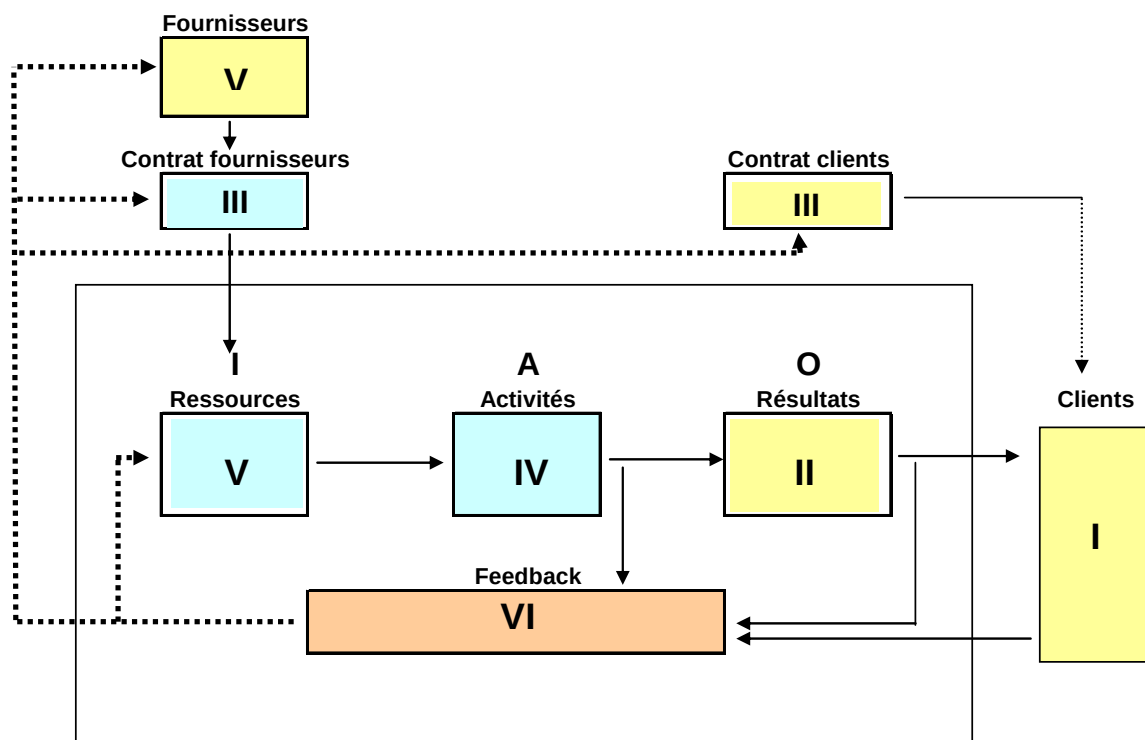
A - APPROCHE DESCRIPTIVE ET STATIQUE DE LA TACHE (Modèle R.A.R.)

La tâche peut être considérée comme l'unité élémentaire et insécable du travail du manager. En analyse systémique de l'entreprise on estime qu'un Poste de Travail (ou mieux un « emploi ») est un ensemble de Tâches et non d'activités : en gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences on préfère d'ailleurs changer le vocabulaire pour bien marquer le changement de dynamique. Comme on substitue la « tâche » à la seule notion « d'activité », à « Poste » on préfère « Emploi » par exemple...et l'on abandonne aussi les classifications statutaires (pourquoi qualifier de « cadre », un salarié qui n'encadre aucune équipe par exemple... ?).

DESCRIPTION "SYSTEMIQUE" DE LA TACHE : R.A.R

- La tâche comprend les éléments suivants :

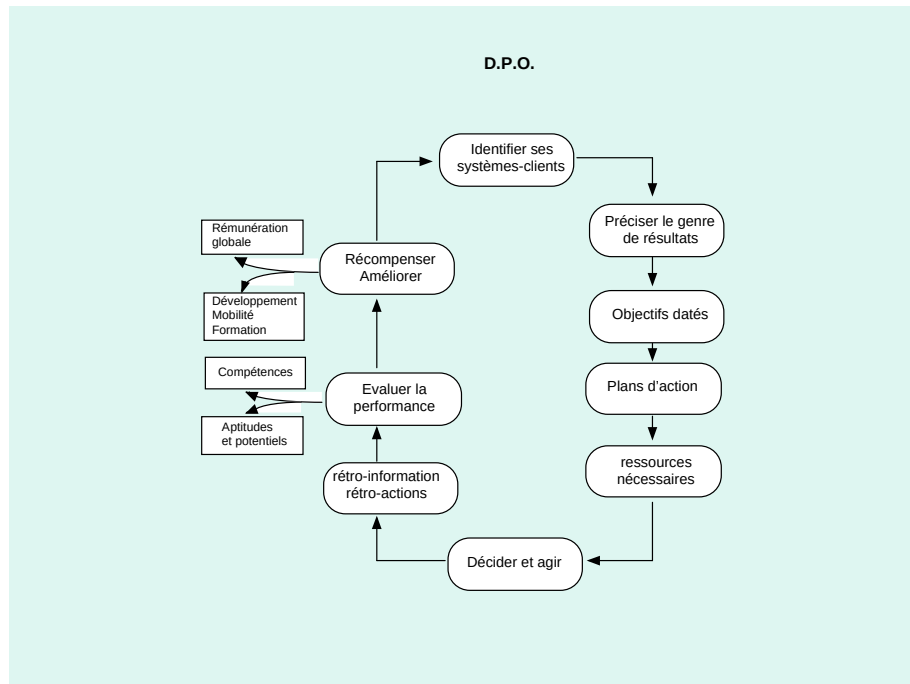
- I. SYSTEMES – CLIENTS
- II. RESULTATS
- III. « CONTRATS »
- IV. ACTIVITE
- V. RESSOURCES (et fournisseurs)
- VI. FEEDBACK (RETROACTION)



B - L'APPROCHE DYNAMIQUE DE LA TACHE

Cette approche est la base de la philosophie D.P.O (Direction par Objectifs) qui sous-tend de plus en plus tous les modèles managériaux privés mais aussi publics (gouvernance par grands objectifs qui sont déclinés du sommet stratégique jusqu'à la base opérationnelle).

Rappelons les fondamentaux de la D.P.O. qui renvoient bien entendu aussi à la vision systémique du fonctionnement de l'organisation.



Nos environnements sont de plus en plus complexes, mais un décideur se doit d'appréhender cette complexité par des éléments d'analyse clairs et dont il maîtrise ou reconstitue les interrelations.

Manager, c'est rassembler autour de valeurs et missions claires et neutres qui ne perdent jamais de vue les finalités de nos actes... à savoir produire des résultats utiles pour celles et ceux qui attendent des résultats de nous... et gérer c'est aussi créer la clarté, ce à quoi se propose d'amener ce séminaire...

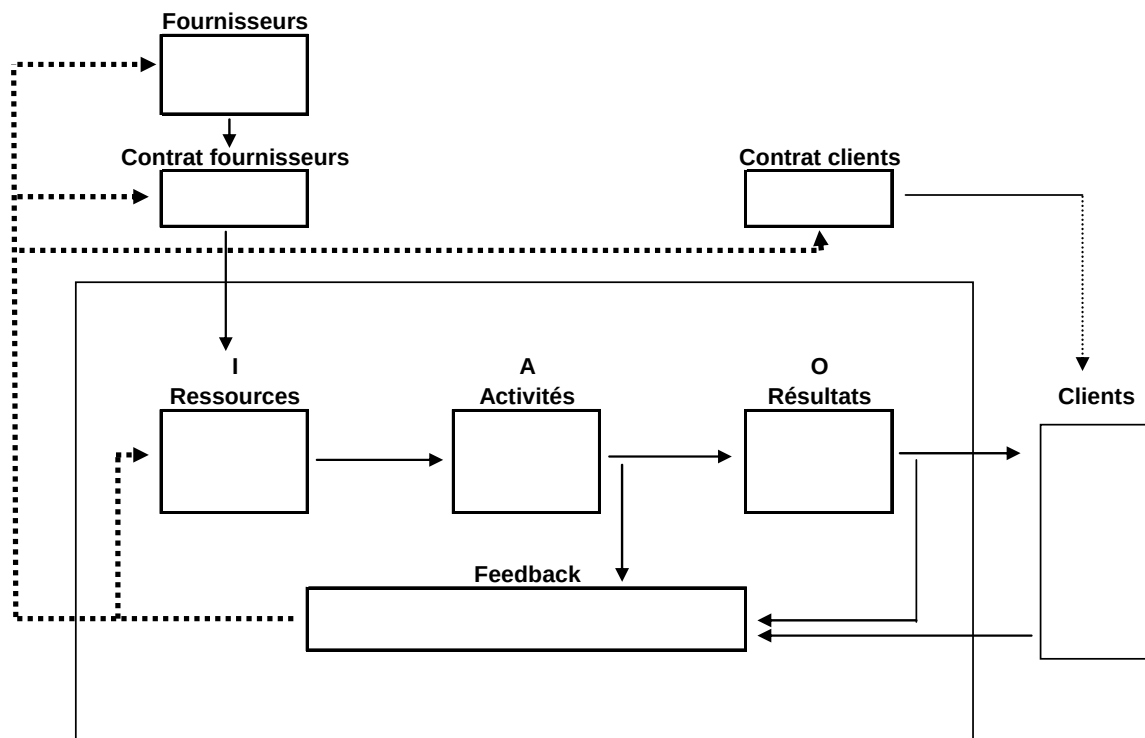
Et comme il n'y a pas de bonne réponse à une mauvaise question, il convient déjà de se poser les bonnes questions...

Tout système qui vise à produire un résultat à un destinataire doit prendre conscience qu'il ne constitue jamais qu'un système inter-agissant avec des systèmes en aval (le destinataire) et des systèmes en amont (les « fournisseurs »)...

Revenons **au modèle plus global de la « tâche »** qui englobe en le dépassant le modèle « RAR » et passons à une petite application.

Gérer consiste à se poser et répondre constamment et dans l'ordre à neuf questions :

1. POUR QUI ?
2. QUOI ?
3. QUAND ?
4. COMMENT ?
5. AVEC QUOI ?
6. DE QUI ?
7. EST-CE EN MARCHÉ ?
8. EST-CE FAIT ?
9. LE CLIENT EST-IL SATISFAIT ?



Le processus de gestion efficace consiste à se poser et à répondre avec méthode aux questions suivantes :

1. POUR QUI ?
2. QUOI ?
3. QUAND ?
4. COMMENT ?
5. AVEC QUOI ?
6. DE QUI ?
7. EST-CE EN MARCHE ?
8. EST-CE FAIT ?
9. LE CLIENT EST-IL SATISFAIT ?

APPLICATION

Pour vous entraîner, positionnez-les, dans l'ordre de chacune des questions dans la case ou sur les flèches appropriées du schéma de la « tâche ».

III - LES RESULTAT VERS DES « CLIENTS »

A - PRINCIPES

Poursuivons en précisant la fonction particulière du destinataire dans ce modèle, destinataire que nous appellerons « **CLIENT** », terme certes qui peut parfois heurter car teinté de mercantilisme mais qu'il faut entendre ici comme le « **DESTINATAIRE** » qui a besoin des résultats générés par notre mission...

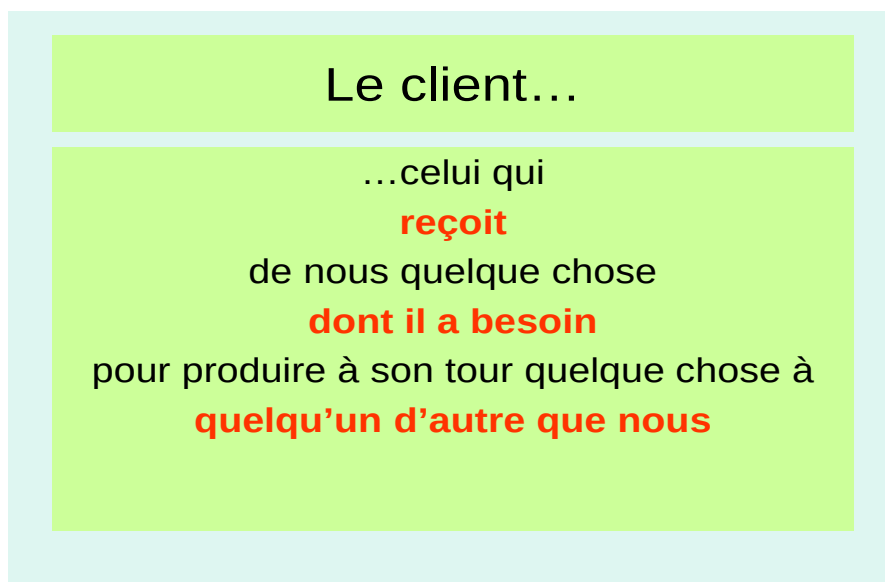
Pour un bon fonctionnement du modèle, le préalable premier est **La Centration SYSTEME-CLIENTS -RESULTATS** avec qui il convient de convenir de « contrats » précisant les objectifs et la qualité attendue.

Remarque: il va sans dire que ces considérations nécessitent bien entendu des conditions complémentaires de réussite que nous verrons pas à pas, à savoir

- Une maîtrise des compétences tant techniques que managériales
- Une motivation positive et des valeurs partagées a minima dans un climat de confiance mutuelle...

LA CENTRATION « CLIENTS » exige bien entendu qu'on les identifie et que chacun soit conscient de leurs existence et exigences :

Définition du client : **CELUI A QUI JE PRODUIS UN RESULTAT**



Certes, sur le terrain, il convient de souligner que les destinataires de nos produits sont multiples et de nature parfois très diverse ; il convient souvent de faire le point sur la typologie de nos « clients ».

B - TYPOLOGIE et « CONTRATS »

TYPOLOGIE DES CLIENTS :

- INTERNES ou EXTERNES
- DIRECTS (clients personnels) ou INDIRECTS (clients de l'équipe)
- PERSONNELS en RELATION HIERARCHIQUE ou sans RELATION HIERARCHIQUE

LES ETAPES A RESPECTER POUR LE BON ABOUTISSEMENT DE LA TACHE :

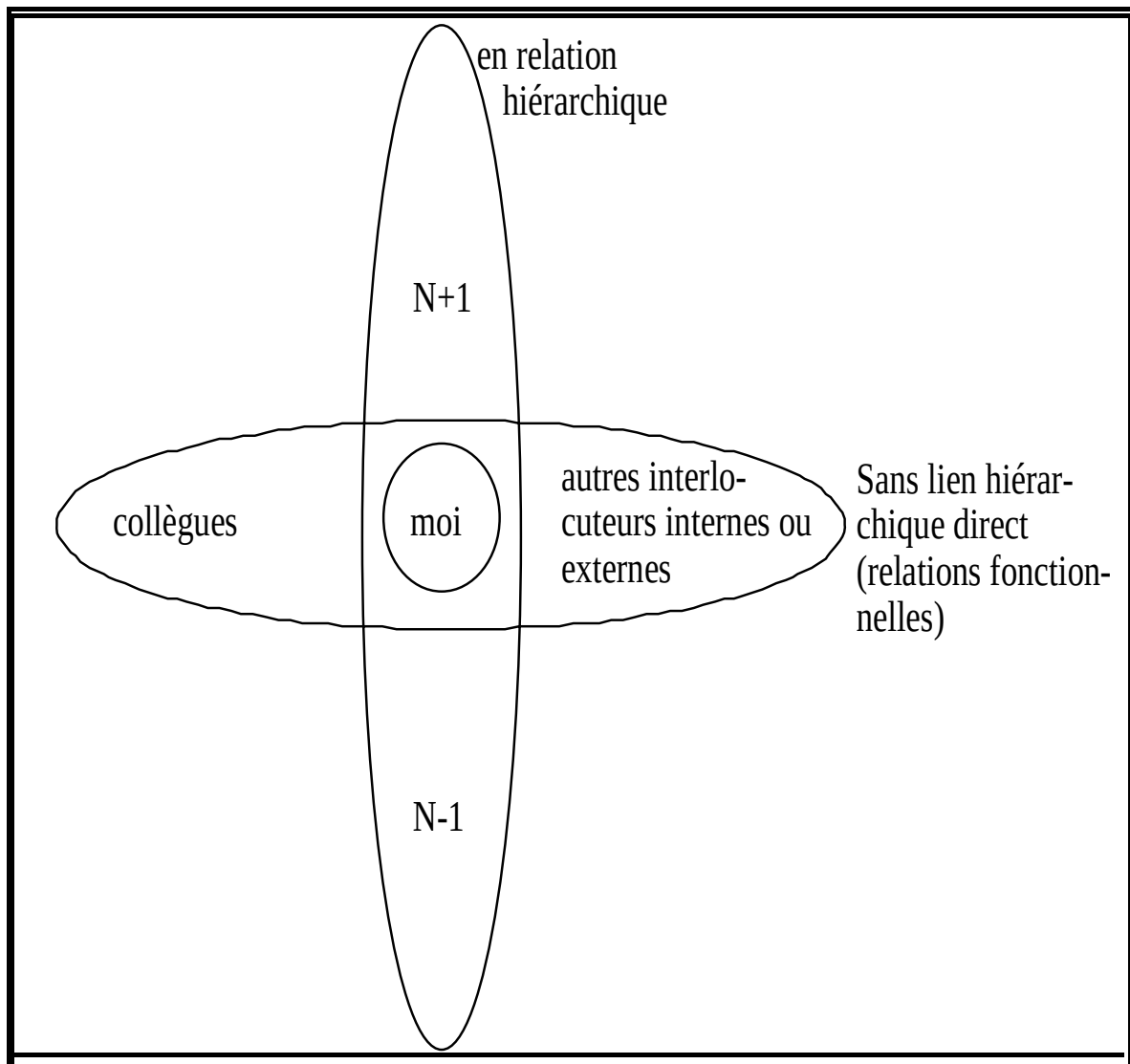
- J'IDENTIFIE MON CLIENT INTERNE OU EXTERNE
- JE DETECTE SES BESOINS
- JE FAIS UN « CONTRAT » AVEC LUI SUR LES RESULTATS A ATTEINDRE QUI SERONT MES OBJECTIFS
- JE PLANIFIE MON ACTION
- J'IDENTIFIE MES RESSOURCES
- JE MENE MON ACTION ET JE CONTROLE

L'efficacité de mon management tient en premier lieu à ma capacité d'entretenir une relation de qualité avec mon réseau de clients et de fournisseurs : c'est de « l'intrapreneuriat », la capacité d'entreprendre au sein même de son équipe, de son service... Et comme toute entreprise ou organisation performante, cela présuppose une connaissance précise de ces relations et des échanges qu'il est indispensable de bien définir par le biais de « contrats », des ententes au minimum orales entre nous et nos partenaires (dans la culture anglo-saxonne, il s'agit en fait d'accords écrits et ratifiés par toutes les parties prenantes).

Ne pas être à l'écoute de ces liens revient souvent à « exporter » de la non-qualité à mes collègues, ce qui envenime petit à petit le climat de travail sans qu'on en soit toujours conscient ! Le feedback de ses systèmes clients en interne comme en externe est gage de maintien ou développement d'un climat de complicité, de collaboration et non de compétitivité interne chronophage.

Il est utile ainsi de lister tous nos interlocuteurs qui ont des échanges avec nous dans le cadre de nos missions et à qui nous fournissons des produits, des résultats, des informations, etc. Il convient de prendre le temps d'observer les multiples systèmes internes ou externes avec qui nous sommes en relation « d'affaires » et de voir dans quelles mesures nous pouvons lister tous les « clients » qui attendent de nous quelque chose.

Ma proximité et mes échanges



Gérer une tâche revient à respecter les étapes suivantes puis à remplir un cahier des charges personnel : commencez par lister tous les « clients » que vous avez...

[illegible][illegible]

3. Mes activités et le timing (préciser **l'échéancier**, les étapes de réalisation) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Les **Ressources** dont j'ai besoin et mes relations avec mes « **fournisseurs** » (le contrat est-il clair par exemple ?) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Le **feedback** est-il prévu ? (Comparer ce que je lui fournis avec ce qui est prévu, ai-je déjà parlé « résultats » fournis avec mon « client » ?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

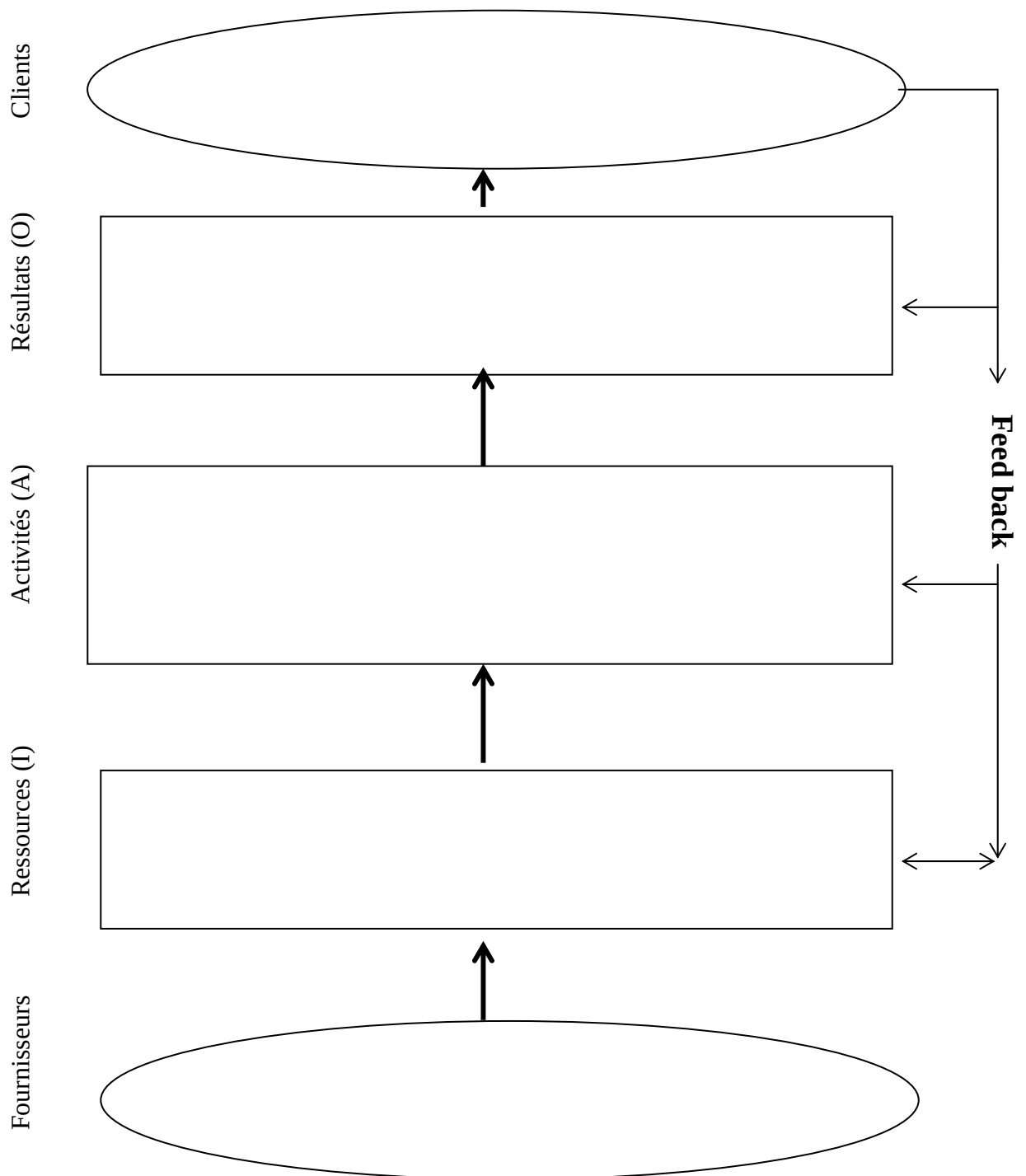
.....

.....

.....

Ces points peuvent être transcrits dans le schéma de la tâche suivant :

La tâche



On débouche sur un « **plan d'actions** » personnel constitué de votre propre cahier des charges par « client » repéré :

PLAN D'ACTIONS

CLIENT :

OBJECTIFS :

DATE DE REALISATION :.....

ECHEANCIER (datées) :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

RESSOURCES (et fournisseurs) :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

EVALUATION :

IV - L'OBJECTIF :

A - LA TYPOLOGIE DES OBJECTIFS

La fixation d'objectif constitue l'outil principal d'un management efficace (Planification de résultats à produire). Elle est une étape essentielle à laquelle il faut apporter un soin particulier de crainte de se lancer, avec son équipe, sur des voies erronées ou des cibles imprécises et inaccessibles.

Dans les organisations, on rencontre généralement et confusément 4 types d'énoncés sous le vocable "objectif"

4 types « d'objectifs »	
L'objectif	« RESSOURCE »
L'objectif	« ACTIVITE »
L'objectif	« RESULTAT »
L'objectif	« EFFET RECHERCHE »

1. L'objectif "**RESSOURCE**" : exemple : acheter un ordinateur.

Ce type d'énoncé décrit ce que l'on veut obtenir. Il ne précise pas ce que nous devons produire à notre "client" avec cette Ressource, il décrit essentiellement ce que le Fournisseur devrait nous produire. Dans les Organisations ce type d'objectifs est utilisé pour promouvoir les conditions de réalisation d'une mission donnée qu'elles soient d'ordre matériel ou informationnel.

2. L'objectif "**ACTIVITE**" : exemple : organiser une rencontre hebdomadaire avec mes collaborateurs

C'est le type d'objectif que l'on rencontre le plus couramment dans nos Organisations car il est souvent plus facile de penser en termes d'ACTIVITES que de RESULTATS. Mais décrire l'activité que nous souhaitons réaliser ne décrit en rien le résultat généré par cette activité.

3. L'objectif "**RESULTAT**" : exemple : que le Comité de Pilotage ait le plan de formation continue de la prochaine année, le 15 décembre.

C'est l'objectif véritable. Il décrit le résultat que le client aura entre les mains à une date donnée. C'est donc fournir au **client** une réponse à ses besoins.

NB: Dans la suite nous appellerons OBJECTIF, ce dernier, l'OBJECTIF RESULTAT

4. L'objectif "**EFFET RECHERCHE**": exemple : obtenir 8% de plus de passagers à bord des trains.

Il traduit la conséquence, l'effet qui sera obtenu lorsque toutes les parties impliquées auront apporté leur contribution effective, et réalisé leurs propres objectifs "Résultats". Il est le "POURQUOI" de l'ACTIVITE.

2 seulement sont efficaces parmi les 4 types « d'objectifs » !

~~L'objectif~~ ~~« RESSOURCE »~~
~~Exemple : acheter un ordinateur~~

~~L'objectif~~ ~~« ACTIVITE »~~
~~Exemple : faire une réunion toutes les semaines~~

L'objectif « RESULTAT »
Exemple : que le directeur ait le tableau de bord social pour le 15 mars

L'objectif « EFFET RECHERCHE »
Exemple : que le taux de profit augmente de 5 % l'an prochain

DEFINITION

L'objectif est défini comme étant le résultat recherché à une date précise pour un client donné. Il précise la contribution spécifique du fournisseur à son client.

Cette contribution doit être mesurable pour évaluer le résultat. Un objectif non mesurable est un vœu pieux. Il ne fait que préciser l'orientation, le sens de l'action, l'intention, la priorité... mais il ne traduit pas le RESULTAT recherché.

L'objectif consiste en

**LA DESCRIPTION CLAIRE ET PRECISE DU RESULTAT
SPECIFIQUE ET MESURABLE QUE L'ON S'ENGAGE A
AVOIR PRODUIT A UN CLIENT POUR UNE DATE DONNEE**

Préciser l'objectif comporte en fait 2 parties :

- La détermination de l'objectif.
- La formulation de l'objectif

B - LA DETERMINATION DE L'OBJECTIF

(répondre à la question **POURQUOI ?**)

Déterminer un objectif consiste à décider du résultat à produire à un client donné. Ce n'est pas toujours facile les difficultés de détermination s'expliquent souvent par les raisons suivantes :

1. Le client

Le client est celui pour lequel je produis directement un résultat.

La première raison est souvent due au fait que vous ne savez pas qui est votre CLIENT. Il est difficile de savoir ce que l'on a à produire si le client n'est pas identifié.

Trouvez votre véritable client en vous rappelant que le demandeur, appelé souvent maître d'ouvrage, n'est pas toujours le client, c'est-à-dire l'utilisateur du produit ou service rendu.

2. Les besoins du client

Si votre client est clairement identifié mais que vous cherchez encore votre résultat à produire, c'est que vous connaissez mal ses besoins exacts. Aussi est-il important de vous informer sur ses besoins réels et concrets.

Si votre client n'a pas une idée précise des ses besoins, faites-lui une proposition de ce que vous entendez lui produire réellement et validez ce résultat avec lui.

3. La décision

Vous connaissez votre client et ses besoins mais vous rencontrez toujours des difficultés à déterminer votre objectif. Il est fort probable que vous n'avez pas encore décidé de lui fournir ce qu'il attend. Le produit est ou trop simple ou trop complexe pour vous. Ce travail ne vous plaît peut-être pas car il ne se situe pas dans le cadre de votre champ d'intérêt actuel.

Mais en fin de compte, il va falloir vous décider, car votre client attend...

4. L'engagement

Si les points (1), (2) et (3) sont identifiés et que vous n'arrivez toujours pas à déterminer votre objectif, c'est que vous n'êtes pas prêt à vous engager à l'égard de votre client. L'objectif, déjà défini, est la description du résultat spécifique et mesurable que l'on S'ENGAGE à produire à un client, à une date donnée. L'objectif est donc un contrat, un engagement à respecter vis-à-vis du client. Il faut **vouloir** produire ce résultat à ce client.

Ces quatre points résument de façon générale, les principales causes possibles et les solutions liées à la difficulté de déterminer un objectif. Sur cette base, nous allons décrire quelques règles simples à respecter pour vous aider à formuler clairement et de façon précise le résultat à générer.

C - LA TECHNIQUE DE FORMULATION DE L'OBJECTIF

La plupart des ouvrages sur les objectifs vous indiqueront de commencer la formulation d'un objectif par un verbe d'action.

Exemple : "Planifier le travail de mes subordonnées pour la semaine".

Ce faisant ils vous invitent à décrire l'activité que vous mènerez plutôt que le résultat à produire au client.

Pour arriver à formuler un objectif il suffit de procéder à une analyse en utilisant les trois questions suivantes :

QUI? QUOI? QUAND?

La phase de détermination de l'objectif ayant répondu au **POUR QUOI?**

**QUE ...
QUI...
ait entre les mains QUOI.... (avec les spécifications)
Pour ... QUAND**

La meilleure façon de formuler l'objectif est encore de se mettre à la place du « client » et de décrire ce que celui-ci doit recevoir de moi.

CRITERES DE QUALITE D'UN OBJECTIF

Un objectif doit être clair : tous doivent le comprendre de la même façon. Il doit obéir à plusieurs critères de qualité.

Trois critères de qualité sur la forme :

- **Un résultat spécifique** **Il décrit un bien, un service ou une situation précise.
Il décrit le produit que reçoit le client.**
- **Mesurable** **Il précise un degré de performance permettant de
déterminer le degré de réalisation obtenu.**
- **Une date d'échéance** **Il comporte une date d'échéance précise.**

Et quatre critères de qualité plutôt sur le fond :

- **Réaliste et réalisable** **Il tient compte des limites personnelles, organisationnelles et implique un risque ni trop élevé, ni trop faible.**
- **Maîtrisable** **Celui qui en est responsable a la possibilité de la réaliser. Il en a le contrôle.**
- **Utile et réalisable** **Le résultat décrit répond véritablement au besoin de l'utilisateur.**
- **Motivant** **Il est accepté et présente des chances de réussite.**

Le degré de performance d'un objectif

Le degré de performance fait partie de l'énoncé de l'objectif. Il indique à quelle(s) condition(s) le résultat obtenu sera satisfaisant pour vous et votre client. Il décrit les spécifications du résultat.

Le degré de performance peut être :

QUANTITATIF

- des nombres (3...)
- des Pourcentages (10%)
- des unités de temps (1 heure)
- des quantités (1 tonne)
- des proportions (3 sur 4)
- des normes de précision (à 10 minutes près)
- des pronoms indéfinis (chacun, tous)

Exemple : La mission du service comptable est d'émettre chaque mois la paie des ouvriers de l'usine. On peut formuler l'objectif de la façon suivante

« Que tous les ouvriers aient chaque mois leur virement de paie au 5 du mois suivant du montant exact du salaire dû, accompagné de l'envoi postal de la fiche de paie précisant la période concernée, le nombre d'heures travaillées, le montant du salaire brut, le montant des

primes (s'il y a lieu), les cotisations salariales..., le montant du salaire net et du virement effectif en conformité aux textes et réglementation et enfin la date d'émission de la fiche. »

QUALITATIF

- des propositions (répondant aux normes de...)
- des adjectifs (lisibles...)

Exemple : « Que tous les personnels d'entretien aient obtenu l'habilitation électrique du niveau suffisant avant la fin mars de l'année ».

Le degré de performance d'ordre qualitatif ne doit être utilisé que lorsqu'il réfère à des critères connus des personnes concernées. Pour éviter les écueils d'interprétation, toute mesure qualitative peut être ramenée à une dimension quantitative. Ainsi le dernier exemple où il est question de "niveau suffisant", pourraient être formulé dans les termes suivants

“Que tous les personnels d'entretien aient obtenu l'habilitation électrique conforme à l'indice prévu dans leur fiche d'emploi respectif avant la fin mars de l'année ».

L'indice de mesure d'un objectif

L'objectif étant déterminé et formulé, il faut le suivre et vérifier à la fin du processus dans quelle mesure il a été atteint.

Pour évaluer son efficacité, le manager doit donc comparer le résultat obtenu avec son objectif, et ceci sur la base de critères et d'informations précises qu'il aura identifié au moment même de la détermination de l'objectif.

LES INDICES DE MESURE SONT DONC
LES CRITERES PAR LESQUELS ON RECONNAITRA
SI L'OBJECTIF A ÉTÉ ATTEINT OU PAS.

En d'autres termes, l'indice de mesure est l'information nécessaire, le feed-back du client pour contrôler le degré de réalisation de l'objectif.

En reprenant l'objectif de l'exemple, précédent, on dégage les indices de mesure suivants :

« Que tous les ouvriers aient chaque mois leur **virement** de paie au 5 du mois suivant du montant **exact** du salaire dû, accompagné de l'**envoi** postal de la fiche de paie précisant la **période** concernée, le nombre **d'heures** travaillées, le **montant** du salaire brut, le **montant** des primes (s'il y a lieu), les **cotisations** salariales..., le **montant** du salaire net et du virement **effectif** en **conformité** aux textes et réglementation et enfin la **date** d'émission de la fiche. »

On pourra aisément mesurer ou repérer :

La date d'émission du bulletin de salaire, la correspondance des montants indiqués sur les fiches de paie et le respect de la réalité ou des réglementations (salaire dû, heures travaillées, respect des taux de prélèvement, etc.), le respect des délais...

D - LE CHAINAGE DES OBJECTIFS

Nous distinguons trois familles d'objectifs

1 - Les objectifs Organisationnels (Objectifs Effets Recherchés)

Ils traduisent les contributions spécifiques de l'organisation globale. Par exemple, des objectifs d'usine de types organisationnels

- Accroissement du taux de rentabilité de 20% de l'entreprise l'an prochain
- Accroissement de 10% du taux de renouvellement des contrats d'assurances au 30 mai de l'année

2 - Les objectifs d'Unités (Objectifs Effets Recherchés et Objectifs Résultats)

Ils traduisent les contributions spécifiques d'une fonction, d'un département, d'un service

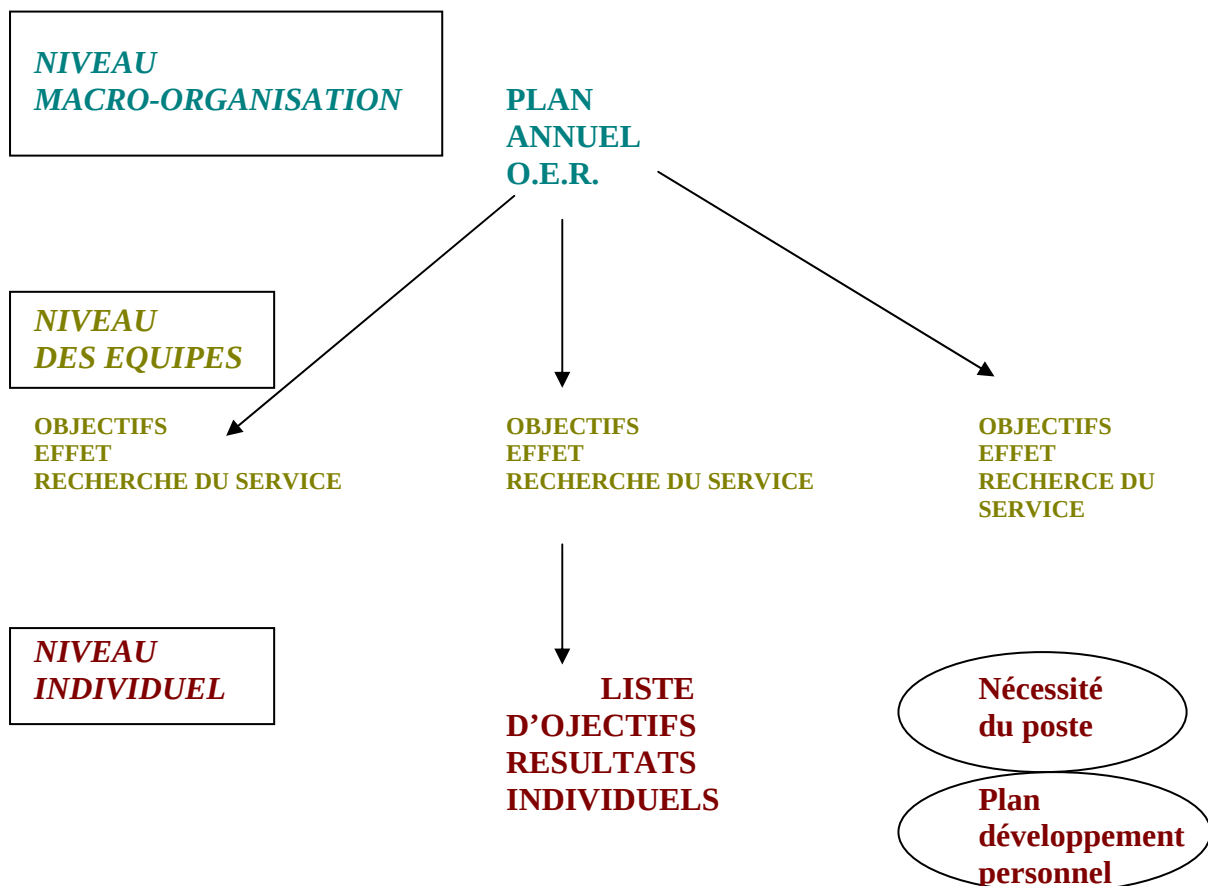
- Accroissement de 10% du rendement des ateliers robotisés, le 4 mars prochain (Production)
- Accroissement de 15% de la clientèle rencontrée pour la prospection de clientèle nouvelle (vendeurs)

3 - Les objectifs Individuels (Objectifs Résultats)

Ils traduisent les contributions spécifiques de poste ou les résultats que l'on veut produire sur une base personnelle

- Que le comité de direction ait le rapport financier complet le 30 mars prochain (Directeur financier)
- Que le réceptionniste soit en mesure de répondre à chaque appel en moins de 4 sonneries.

LE CHAINAGE DES OBJECTIFS



APPLICATION :

FORMULATION D'UN OBJECTIF

- Pensez à un projet que vous avez à réaliser dans les prochains mois
- Pensez à une routine

QUI ?

Qui est le client visé ?

QUOI ? Quel est le produit, le résultat correspondant au besoin du client ?

La nature du résultat : Quel est le type de résultat que le client obtiendra ?

Les spécifications du résultat : Ce sont les caractéristiques et spécifications que comportera le produit pour rencontrer les besoins du client. C'est en fait le cahier des charges du produit.

QUAND ?

Date d'échéance à laquelle le produit sera mis à disposition du client.

Pour terminer, il va sans dire que si tous les membres de mon réseau proche de fournisseurs et de « clients » parlent le même langage managérial, à savoir une clarification des échanges et des indices de qualité de ces échanges mutuels. C'est tout le système qui s'améliore. Il y a moins de tensions, on ne produit plus que le nécessaire et l'utile pour l'autre. Bref c'est un climat qui se détend et chacun se sent plus utile à l'autre, source de motivation aussi, personne n'a plus l'impression de réaliser des gestes ou actes inutiles, à pénibilité moindre on est plus efficace, le climat serein et tout le monde est gagnant : la logique « gagnant – gagnant » prend tout son sens alors...

Ainsi et afin d'assurer le maximum de chance d'amélioration au sein de votre équipe et organisation, il est vivement recommandé de prendre le temps de l'analyse : il convient de se poser et de répondre patiemment aux questionnements suivants :

1. Le « client » : les connaissons-nous vraiment, chacun d'entre eux ? Est-ce bien celui ou celle qui reçoit réellement quelque chose de nous ?
2. Le résultat ? Vérifiez si vous avez bien utilisé un substantif pour décrire le résultat et non un verbe qui décrit l'action ou l'activité. Le client ne reçoit pas une action. Il reçoit le produit de cette action.
3. Les activités ? Utilisez ici un verbe pour décrire l'opération, l'action, l'activité. Inscrivez ces activités dans leur ordre séquentiel et numérotez-les.
4. Les ressources ? On devrait retrouver là aussi des substantifs. Les ressources que vous utilisez sont en fait les résultats générés par vos fournisseurs, donc des produits.
5. Le fournisseur ? Assurez-vous que votre fournisseur produit bien directement un résultat pour vous ou votre équipe.
6. Le feedback et indicateurs d'efficacité ? Pour vous aider à identifier les indicateurs d'efficacité, relevez les différents points qui donnent généralement lieu à des discussions avec votre client, vos fournisseurs, votre supérieur, les membres de votre équipe. Pensez aux différents feedback que vous renvoie votre entourage. Exemple : les délais de livraison du produit, la conformité du produit aux spécifications du client, le nombre d'heures travaillées/nombre d'heures disponibles...

Mais le bon climat tient aussi à des facteurs plus immatériels qui font qu'on se sent plus ou moins « bien » dans une équipe, un service, une organisation en général... Il s'agit d'identité plus ou moins bien vécue, de culture appropriée.

V - LA CULTURE, VALEURS PARTAGEES

La culture d'entreprise est multidimensionnelle, elle se révèle notamment par les manifestations suivantes :

HISTOIRE, MYTHES et HEROS

L'histoire de l'organisation repose en partie sur des faits, des grands événements, des hommes, des fondateurs mais aussi sur des "légendes", anecdotes qui circulent etc.

VALEURS ET CROYANCES

Ce sont les principes, les slogans, les normes que les membres d'une organisation partagent et qui les guident ; les valeurs ont un rôle de sédimentation des énergies et de guide fonctionnel (choix stratégique, choix de systèmes de gestion). Les valeurs sont bien entendu étroitement liées au « métier » exercé par l'organisation, et les valeurs sous-tendent aussi un discours et des marques apparentes d'expression symbolique et rituelle.

SIGNES – SYMBOLES

Il s'agit de **marques distinctives** d'usage et de comportement liées aux valeurs partagées (des comportements comme l'accueil, le langage, l'habillement... l'utilisation de l'espace - signes statutaires ou la gestion du temps - horaires, réunions...)

La culture se manifeste aussi par les **rites** et **rituels** (qui sont des rites au quotidien) qui constituent des codes de conduites préservant des incongruités... des moyens plus ou moins fondamentaux pour l'organisation de se réaffirmer périodiquement (du rituel de la pause café collégiale au rite de la grand messe annuelle...).

Nous allons, dans ce séminaire, travailler sur les Valeurs, fondement de la culture de votre organisation. Il ne s'agit pas de proposer ici un « audit » complet de la culture et de l'identité organisationnelle mais plutôt d'aborder une des facettes qui la forge, à savoir les « valeurs » qui vous paraissent dominantes dans votre entourage immédiat de travail...

Commençons par les valeurs telles qu'elles vous semblent être véhiculées dans votre organisation.

LES VALEURS DE MON ORGANISATION

EXERCICE SUR LES VALEURS DE MON ORGANISATION

1. Déterminer les différentes valeurs de votre Organisation (actuelles et/ou émergentes) telles qu'elles vous apparaissent.
2. Comment ces Valeurs sont-elles véhiculées à l'intérieur de celle-ci ?
3. Parmi ces Valeurs, lesquelles vous semblent elles partagées ou au contraire non partagées par le service et l'équipe où vous travaillez ?

Sommes-nous conscients que toute prise de décision est forcément influencée par le système de valeurs qui nous anime, et que l'incohérence entre « valeurs » et décision génère inconfort et conflit potentiel ? Dans une organisation, ce sont de multiples valeurs qui se côtoient (personnelle, d'équipe, de management, etc.) et qu'il convient de faire le point sur la cohérence de tous ces systèmes...

Dans chaque organisation, chaque service et chaque équipe, il existe des valeurs dominantes : ce qui permet de fixer les priorités et de « juger » du bienfondé d'une décision, de la considérer comme la « bonne » décision par exemple. Se poser les questions de l'influence de ces valeurs sur les multiples prises de décision peut éviter les sources de confusion qui dégénèrent souvent en conflits lorsque vient le temps, entre autres, de fixer les priorités.

Chacun a ses valeurs propres certes, et il n'est pas utile ni même que ces valeurs collent parfaitement à celles des collègues et de l'organisation, de la diversité naît la richesse, mais trop de différences aboutissent à des malaises et à terme, une incompatibilité de vie... Aussi

est-il important de connaître la réalité des valeurs de l'entreprise et de l'équipe et que tous les membres de l'équipe en aient une même compréhension.

Il convient aussi de penser aux lignes directrices suivies en cas de crise, même passagère... Quand tout va bien, les valeurs ne sont pas toujours apparentes. Par exemple, la rentabilité de l'entreprise préoccupe moins le manager si les profits ne cessent de croître d'une année à l'autre. Mais en situation de difficultés financières sérieuses, elle apparaît en tête de liste des priorités non négociables.

Le conflit peut aussi naître d'une méconnaissance des valeurs des uns et des autres. Ne prenez pas pour acquis trop facilement que tous les membres de votre équipe situent au même niveau d'influence un script que vous jugez prioritaire. Prenez le temps d'appuyer le degré d'influence sur des faits concrets. Les difficultés de faire le consensus sur une priorité tiennent souvent du fait que les membres de l'équipe ne réfèrent pas au même schéma de valeurs.

Par exemple, si la valeur prioritaire de la direction générale est la rapidité, alors que la direction régionale privilégie le meilleur, il y a là une source d'incompréhension qui freine le développement.

Et ce qui est vrai pour les valeurs globales d'un système, l'est aussi pour la cohérence des valeurs dans l'équipe. Si la valeur personnelle du collègue est la recherche de la perfection au quotidien et la vôtre, la recherche de l'efficacité et la réactivité, il est clair que vous n'arriverez pas à vous entendre sur ce qui caractérise un « bon » dossier !

EXERCICE DE CLARIFICATION DU SYSTEME DE VALEUR AU TRAVAIL

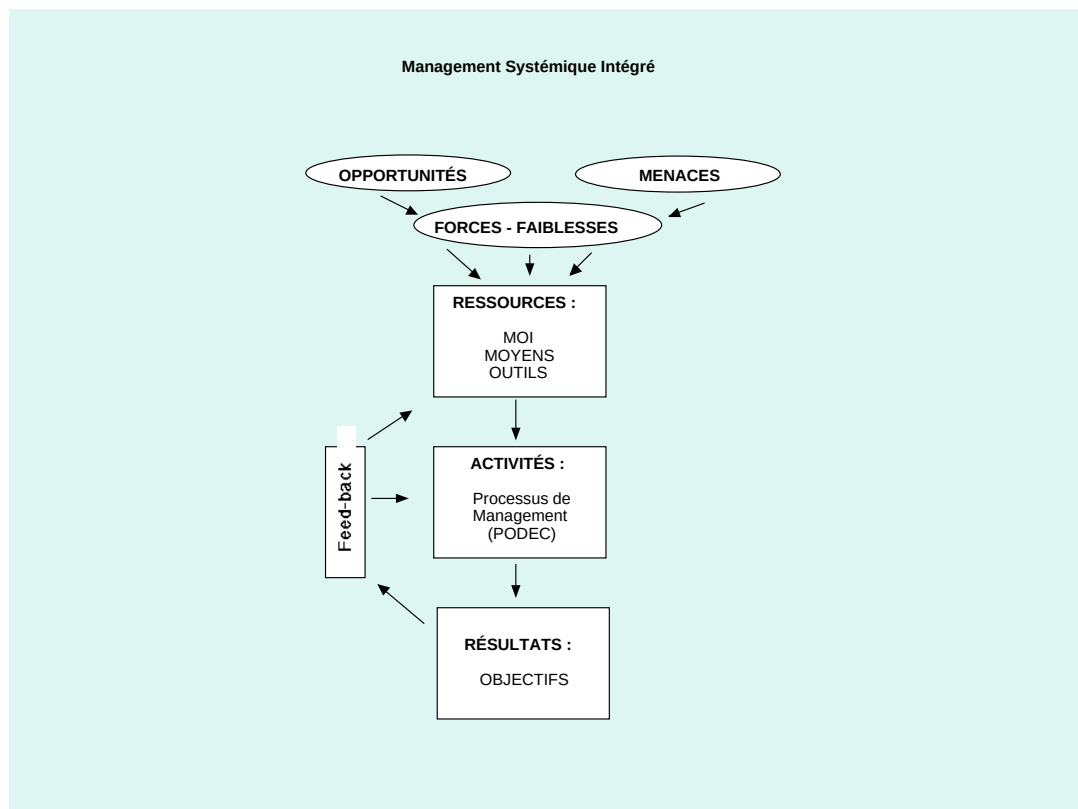
D'abord, prenez connaissance des valeurs proposées et prenez le temps de vous entendre sur le sens des termes, de compléter la liste ou de la modifier au besoin. Le présent modèle ne vous fournit qu'un cadre de référence.

Ensuite, chaque collaborateur identifie dans la colonne appropriée, les valeurs qu'il juge actives dans ses choix de gestion, et celles qu'il juge non actives, c'est-à-dire qui n'influencent pas ou peu ses décisions.

Enfin, dégagez les convergences et les divergences, faites le consensus. N'oubliez pas de vous entendre sur la priorité, c'est-à-dire, le schéma de valeurs qui prend le plus de poids dans la situation actuelle de votre entreprise et/ou dans l'équipe et qui peut représenter une zone d'entente mutuelle la moins artificielle possible.

« Valeurs »	Me correspond au travail Oui/Non	Correspond aux valeurs dominantes de l'équipe, du service, de l'organisation Oui/Non
PLUS : Produire davantage		
MIEUX : Rechercher l'efficacité		
MEILLEUR : La qualité du premier coup		
RAPIDEMENT : Faire plus vite		
RENTABLE : Viser la plus value		
ENSEMBLE : Impliquer tout le monde		
SIMPLE : Rechercher l'accessibilité		
INTELLIGEMENT : Mobiliser l'énergie créatrice		
FUTUR : Penser à la relève et à la continuité		
BONHEUR : Le plaisir de travailler		

Le management systémique intégré



PODEC

