

GESTION PAR OBJECTIFS par Louis Bergeron¹

Introduction

Ce modèle de gestion fondamental compte autant de partisans que de détracteurs. Il ne constitue pas un remède universel à tous les problèmes organisationnels, comme on le présente parfois; mais plutôt une façon sensée parmi d'autres, de gérer une organisation. Ce texte vise donc à présenter une vision nuancée de la question.

Origine

Peter Drucker² est considéré comme le père de la gestion par objectifs ou GPO. Son vibrant plaidoyer sait convaincre et demeure d'actualité. En gardant un esprit ouvert, on comprend réellement les principes fondamentaux sur lesquels s'appuie cette philosophie de gestion, qui vise autant à aider l'organisation que l'individu à se développer. L'emphase doit passer d'une gestion des activités en elles-mêmes à une gestion centrée sur les objectifs organisationnels.

Il touche entre autres à la planification stratégique, au marketing, à la finance, à la comptabilité, à la gestion des ressources humaines, à la gestion des opérations, etc. Revenir aux sources permet au lecteur de constater qu'on s'éloigne souvent des principes qu'il établit clairement à l'origine.

On peut lui reprocher une approche centrée uniquement sur la satisfaction des besoins de clients situés à l'extérieur de l'organisation, négligeant ainsi ceux situés à l'intérieur de celle-ci. Aussi, on constate une approche très quantitative omettant les éléments comportementaux reliés à l'atteinte des objectifs.

Usages

La GPO peut servir au cours des quatre phases classiques du management planification, organisation, direction et contrôle. Les gestionnaires de tous les niveaux et parfois même les employés, peuvent l'utiliser, pourvu que leur poste

¹ Texte rédigé en référant à une expérience de travail personnelle ainsi qu'à divers documents sur la question.

² Drucker, Peter, **The Practice of Management**, New York, Harper & Row, 1954.

Drucker, Peter, **Managing for Results**, New York, Harper & Row, 1964,

Excellent résumé des idées de Peter Drucker sur la GPO dans: Tarrant, John. J., **Drucker: The Man Who Invented The Corporated Society**, Boston, Cahnners Books, 1976, chapitre 6.

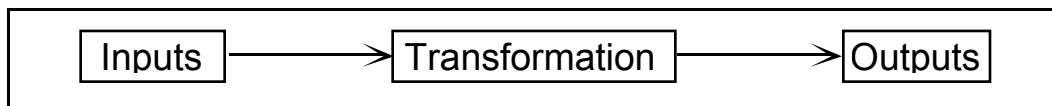
laisse place à une certaine initiative. Comme outil de planification et de contrôle, on peut difficilement trouver mieux.

Elle constitue aussi une excellente méthode d'évaluation du rendement à utiliser seule ou en complément d'une autre basée idéalement sur les comportements. Cependant, on doit utiliser le processus fondamental de GPO.

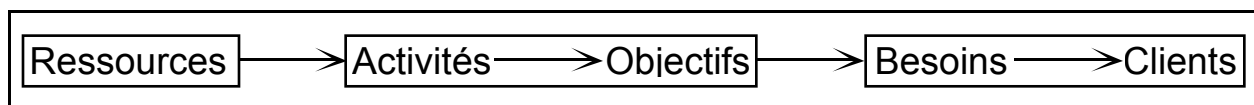
En effet, on fait parfois croire faussement aux gens qu'ils fonctionnent par objectifs. Cette situation se présente souvent pour les employés auxquels le supérieur transmet sans négocier des portions de ses objectifs.

Modèle de la GPO

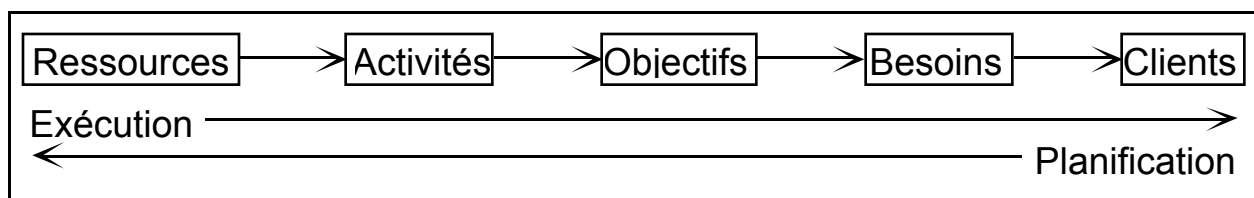
Voyons tout d'abord un schéma classique souvent utilisé pour présenter l'organisation d'une manière systémique. Il s'agit simplement de la voir comme un lieu de transformation d'inputs (intrants) en outputs (extrants). On la retrouve dans de nombreux volumes sous plusieurs formes.



Ce modèle sert de fondement à celui de la gestion par objectifs (GPO), un outil de gestion connu et éprouvé. La figure suivante sert de transition avant la présentation du schéma classique de la GPO.

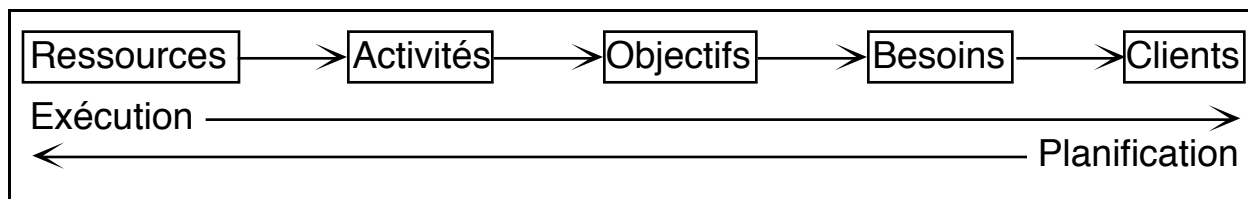


On remarque que la planification en GPO se fait dans le sens inverse de l'exécution. On comprendra pourquoi dans la section suivante.



Planification selon le modèle de la GPO

On utilisera un document sur lequel on retrouvera les divisions suivantes:



On constate la primauté des besoins des clients dans l'orientation de notre travail. Ceux-ci se définissent comme des systèmes auxquels on rend service. On évalue leurs besoins le plus concrètement possible. Ensuite, vient la formulation des objectifs répondant aux critères suivants: clairs, précis, désirables, mesurables, réalistes et datés.

Un objectif pourrait prendre une forme comme suit: 1· «Que le 23 mars 2006, le nouvel aménagement du bureau désiré par le personnel, soit complété, après consultation avec les intéressés.»; 2· «Qu'avant le 4 avril 2006, un rapport ait été produit à mon supérieur lui indiquant au moins deux sources nouvelles d'approvisionnement pour la matière première XYZ, avec les prix, les délais de livraison et les coûts de transport.»; 3· «Qu'avant le 16 mai 2006, une lettre soit parvenue au cégep XYZ, lui indiquant combien de stagiaires notre organisation peut accepter, à quelles dates et pour combien d'heures à chaque visite.»; 4· «Que pour la période du 1er juin 2006 au 1er décembre 2006, le délai de règlement des comptes à payer diminue de 20% relativement à la période précédente.»

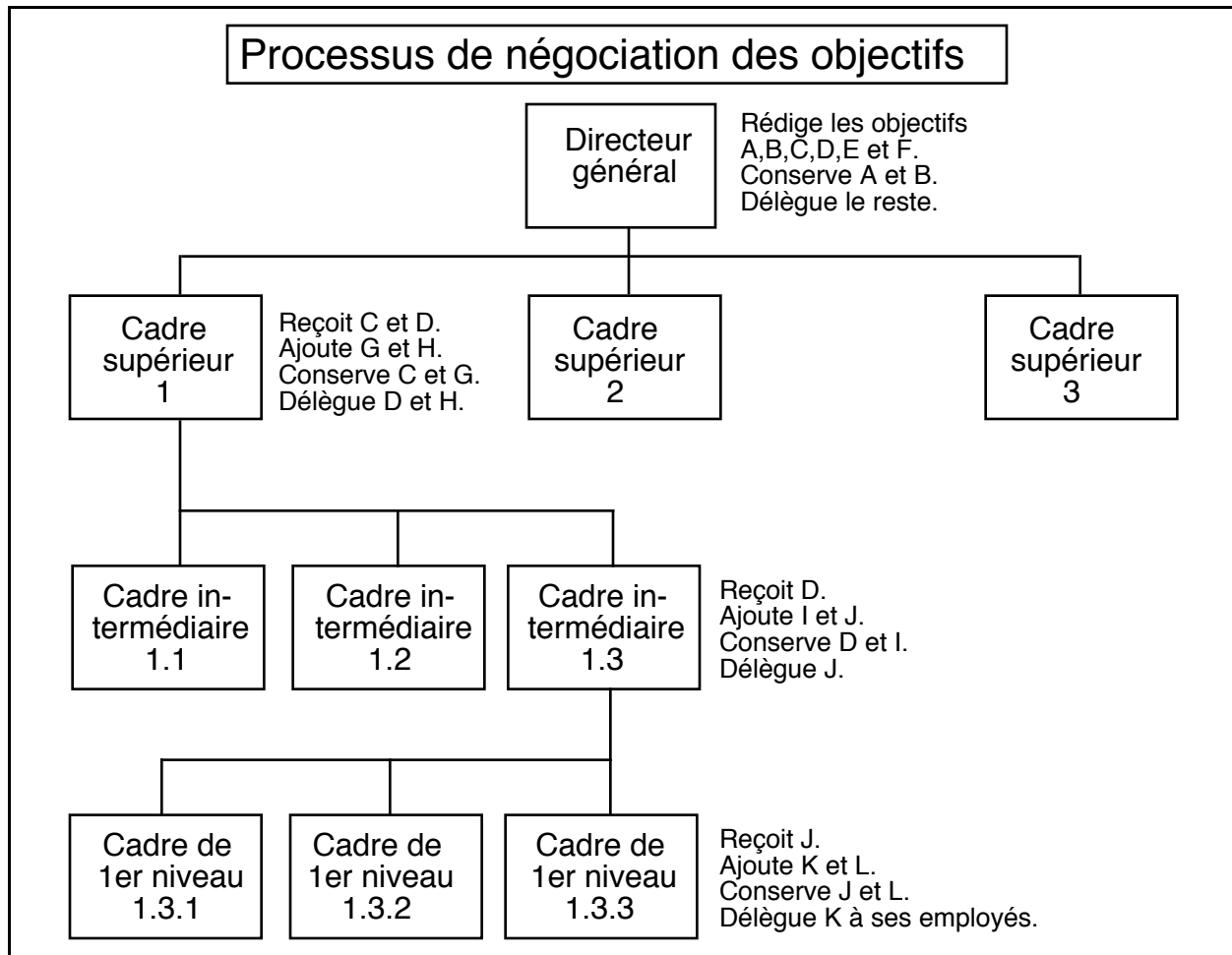
Ensuite, on détermine les activités, par lesquelles nous atteindrons les objectifs, avec leurs dates. En général, on retrouvera plusieurs activités pour chaque objectif. On débutera chaque phrase par un verbe d'action à l'infinitif. Finalement, on établit les ressources humaines, physiques et financières.

Après une première rédaction, on doit hiérarchiser les objectifs. En effet, notre environnement contient une foule de clients avec une multitude de besoins. Il faut donc user de jugement pour éliminer certains clients ne nous appartenant pas ou encore certains besoins non fondés. Cela peut occasionner des remises en question difficiles, mais toujours profitables.

On doit absolument considérer le lien entre les ressources et les besoins qu'elles serviront à combler pour bien allouer les premières, spécialement en situation de pénurie. Même en période d'abondance, l'éthique nous oblige à un usage rationnel des biens dont on dispose. Drucker s'avère particulièrement clair sur cette question fondamentale qui pour lui justifie pleinement l'adoption de la GPO.

Établissement et négociation des objectifs

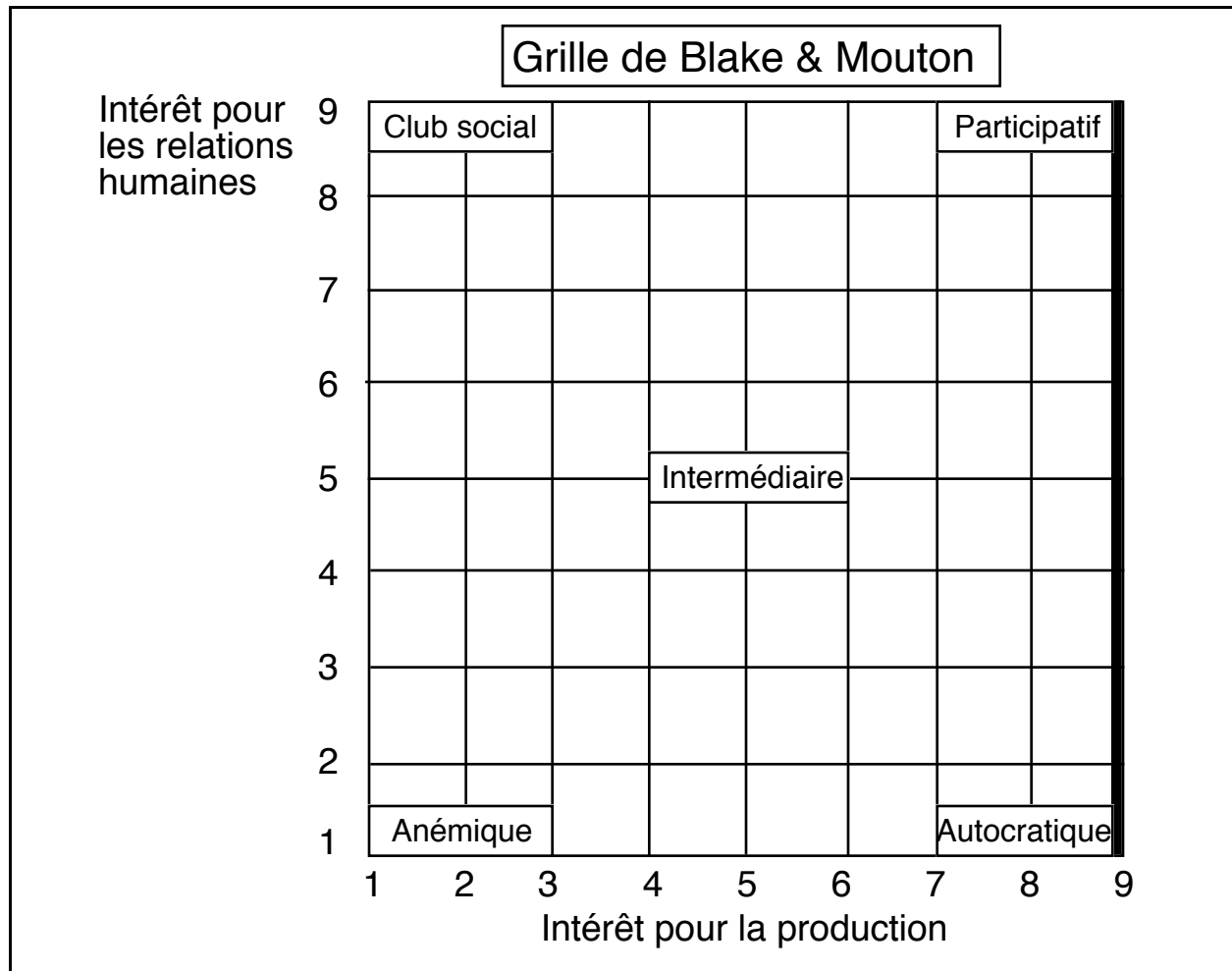
Sous une forme simplifiée à l'aide d'un organigramme, visualisons le mode d'établissement et de négociation des objectifs. Ce qu'on décrit pour les gestionnaires des secteurs 1.1.3 et 1.3.3 s'applique évidemment partout, même si on ne l'indique pas au schéma pour ne pas l'alourdir inutilement.



Quand on mentionne qu'on délègue un objectif à un subalterne, il faut dans la mesure du possible, procéder d'une manière participative. En effet, celui qui reçoit l'objectif doit l'accepter, sinon il le laissera traîner.

Par contre, il existe des circonstances où le gestionnaire peut devenir autocratique, à cause du caractère fondamental de l'objectif pour l'organisation. Le subordonné ne doit pas travailler uniquement sur ce qui l'intéresse et négliger les désirs de ses supérieurs. En acceptant leurs demandes, il gagne un pouvoir de marchandage, qui lui permet de leur suggérer et même de leur imposer ses propres objectifs.

La négociation en GPO fait évoluer l'individu et s'avère un de ses éléments essentiels. Elle représente un aspect à développer, mais en tenant compte de l'organisation avant tout. En résumé, le style de leadership du supérieur se situerait dans la zone ombragée de la grille de Blake & Mouton qui suit, soit de 9,1 à 9,9.



Avantages

Pour l'individu

La GPO permet de développer plusieurs qualités chez un individu: honnêteté, confiance en soi, professionnalisme, discipline, autonomie, maturité, réalisme, logique, sens de la négociation, habileté à rédiger des documents, etc.

Il devient maître de son fonctionnement au sein de l'organisation, il sait où il s'en va et il fait automatiquement de la gestion du temps. Il évite de sombrer dans la gestion par activités (GPA), système où il se laisse mener par les autres dans

l'établissement de ses tâches. À ce moment, il vogue à la dérive en attendant que quelqu'un le pousse dans une direction précise. La visualisation de ses objectifs aide le gestionnaire à mieux communiquer à ses subordonnés ce qu'il attend d'eux.

Au niveau de l'évaluation, qui portera sur des résultats obtenus et non sur sa personnalité, l'individu devient impliqué d'un bout à l'autre. En effet, il participe à la détermination des normes de réussite (rédaction des objectifs au début d'une période), à la mesure des résultats (rapports de fin de période), à la comparaison normes-résultats et finalement, à la discussion qui en découlera. Son supérieur devient plus un conseiller qu'un juge et tous les deux, travailleront autant à bâtir l'avenir qu'à analyser le passé. L'évaluation devient formatrice au lieu de punitive.

Pour l'organisation

L'organisation devrait bénéficier d'une amélioration de productivité, par une meilleure gestion du temps. Elle peut établir le lien entre les ressources données à ses gestionnaires et des résultats concrets. La diffusion d'objectifs, grâce aux rapports périodiques, crée un effet d'entraînement, car chacun peut voir la contribution des autres à la progression de l'organisation.

Elle sait qui fait quoi et qui a la meilleure production. Elle dispose d'une base plus juste pour procéder à des mouvements de personnel ou encore pour établir la rémunération. Généralement, les évalués accepteront mieux les décisions prises à leur sujet. Cependant, si le système vise trop à punir, il peut être boycotté par les intéressés dont la collaboration s'avère essentielle. Elle n'a pas besoin d'établir un système de surveillance quotidien, puisque les gestionnaires devront rendre compte de l'atteinte de leurs objectifs à une date donnée. Le supérieur jouant un rôle plus positif auprès de son subalterne que dans un système conventionnel, on peut constater une amélioration du climat organisationnel.

Inconvénients

Pour l'individu

S'il ne peut développer les qualités que nécessite la méthode, l'individu ne pourra fonctionner adéquatement, subira un stress important, puisque son incompétence apparaîtra au grand jour et finalement, l'organisation pourra l'éliminer ou encore, il songera lui-même à changer de poste. L'établissement d'objectifs nécessite du temps et des efforts, de même que rédiger des rapports expliquant le niveau d'atteinte de ceux-ci. On augmente donc le formalisme de la procédure

administrative. Le fait d'être évalué seulement selon les résultats quantifiables peut s'avérer frustrant, si on en atteint plusieurs autres qui ne le sont pas. De même, on néglige l'évaluation des comportements, une dimension souvent importante.

Pour l'organisation

L'implantation dure généralement quelques années et coûte assez cher, car on fonctionne dans une démarche de développement organisationnel ou DO³. En plus, on peut investir sans succès si la résistance au changement s'avère trop grande. On devra composer avec une paperasse accrue. Comme on ignore les résultats non quantifiables et qu'on omet de mesurer les comportements des gestionnaires, en se centrant uniquement sur les résultats quantifiables, on néglige certaines dimensions de l'évaluation et on peut évaluer injustement certaines personnes. Celles-ci peuvent négocier des objectifs inférieurs à leurs possibilités, afin de pouvoir toujours les atteindre.

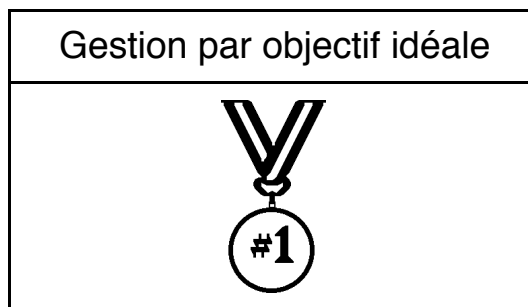
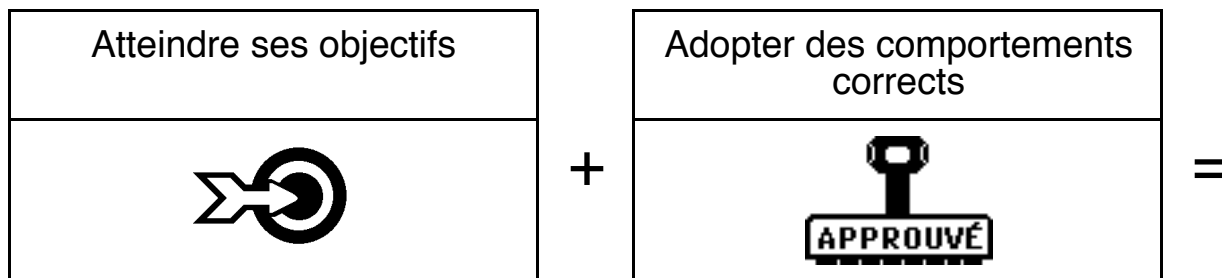
Lien avec le développement organisationnel

Comme l'implantation de la GPO nécessite une démarche de DO, on doit travailler en partant de la haute direction et descendre progressivement vers la base de la pyramide hiérarchique. En plus, il faut suivre les trois étapes classiques: 1. Sensibiliser l'organisation au fait qu'elle doit passer de la GPA à la GPO (dégel); 2. Implanter le nouveau système (mouvement); 3. S'assurer que l'organisation continuera avec la GPO (regel). Cette démarche se fera normalement à l'aide d'un consultant interne ou externe nommé «agent de changement.» Ensuite, le concept de «courroie de transmission» s'avère ici essentiel, puisqu'un gestionnaire doit pouvoir jouer un rôle de formateur auprès de ses subalternes avant, pendant et après que ceux-ci suivront les cours. Finalement, le tout se fait avec les approches socio-technique et systémique.

Conclusion

Le texte précédent visait à présenter succinctement la GPO, une méthode de gestion fondée sur des principes logiques, mais qu'il faut prendre le temps de bien étudier avant d'appliquer. Comme outil d'évaluation du rendement, on doit considérer qu'un système idéal combinerait la mesure de l'atteinte des objectifs et l'analyse des comportements utilisés dans ce dessein.

³ Prononcer «déo», le «d» étant mis pour «développement».



Exercice

Il s'agit d'évaluer votre propre performance au travail, à partir de la matrice suivante, qui combine comportements et objectifs, en indiquant un X dans la case représentant la situation la plus courante que vous vivez. Vous pouvez aussi évaluer d'autres personnes en indiquant leur nom.

2 Objectifs atteints complètement			
1 Objectifs atteints partiellement			
0 Objectifs non atteints			
	0 Comportements négatifs	1 Comportements neutres	2 Comportements positifs