

Le dit d'Ordinata

Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite

Stefan Merckelbach

Illustrations de Pascaline Caligiuri

EXTRAIT

Chapitre IV : Quelques paradoxes :
objectifs ou intentions ? contrôle
ou maîtrise ?



ÉDITIONS L'AIGLE D'ORDINATA



IV

Quelques paradoxes : objectifs ou intentions ? contrôle ou maîtrise ?

A notre époque où beaucoup d'organisations ont adopté le « management par objectifs », de multiples objectifs sont périodiquement assignés à l'entreprise, aux équipes et aux individus dans une cascade plus ou moins cohérente. L'être humain a besoin en effet de se donner un but à atteindre, sans quoi il risque de sombrer dans l'inaction. Mais le *management par objectifs* se heurte à trois problèmes. Premièrement, les objectifs sont souvent définis de manière trop arbitraire : si l'année passée, le département a réalisé une croissance des ventes de 6%, alors les responsables seront fortement tentés de fixer la barre pour l'année en cours à 8 ou 10%, mais sur la base de quels critères ? L'usine a-t-elle été

complétée par une nouvelle chaîne de production ? Le département a-t-il pu engager plusieurs nouveaux collaborateurs ? Le coût des matières premières a-t-il baissé considérablement ? Non, les dirigeants ont simplement estimé que, puisque le département a pu faire +6% l'année passée, il pourra forcément faire encore un peu mieux cette année...

Deuxièmement, il n'est pas rare que les responsables fixent l'objectif sans consulter leurs collaborateurs, ou en leur posant juste la question rhétorique « est-ce ok pour vous ? » pendant l'entretien de fin d'année. Ceux-ci risquent alors d'avoir de sérieux problèmes de motivation à relever le défi. Comment les collaborateurs et les équipes reçoivent-ils un tel objectif posé arbitrairement et unilatéralement ? Au mieux, ils douteront de son réalisme ; au pire, l'objectif les découragera. Voilà pourquoi il est capital que les personnes qui auront à réaliser l'objectif soient activement impliquées dans sa définition ; c'est tout le sens de la « dynamique participative », dont il sera question au chapitre suivant.

Mais admettons que l'objectif ait été défini de façon réaliste et avec le concours des personnes qui vont devoir le réaliser ; surgit alors souvent le troisième problème, à savoir qu'une fois fixé, l'objectif perd sa souplesse et son agilité, se cristallise et maintient sur des rails fixes les actions dont il est l'objectif. Il empêche du coup ses réalisateurs de tenir suffisamment compte des changements intervenus entre temps dans l'environnement ou dans les conditions cadre, dès l'instant où ceux-ci apparaissent. Certes, les réajustements d'objectifs sont prévus dans le management par objectifs, mais à période fixe (par exemple tous les 6 mois), ce qui accentue encore leur caractère absolu et arbitraire durant l'intervalle, où rien ne bougera. L'on peut même se demander si l'objectif est vraiment là pour être atteint, ou s'il est simplement un moyen de contrôle et de pression.

Soyons réalistes : avec le management par objectifs on se trouve vite dans une impasse. Ordinata cherche donc à faire évoluer chez ses clients le besoin d'objectifs en le transformant en un « *management par intentions* ». Celui-ci se caractérise par le fait que, plutôt de fixer des objectifs, il *pose des intentions*

partagées par toutes les personnes concernées par les actions à entreprendre. Au lieu d'affirmer, par exemple, que « l'objectif annuel est une croissance de 6%, point barre », l'on dira : « nous avons *l'intention*, après réflexion et décision communes, d'atteindre une croissance *nous permettant d'investir dans le renouvellement* de nos machines de production, c'est ce que nous voulons *tous ensemble* et nous allons *chaque jour y adapter nos moyens*, prenant en compte sans cesse les conditions internes et externes qui évoluent si rapidement dans notre domaine d'activité ». En fait, avec l'intention, un « pourquoi » vient tôt ou tard s'adjoindre au « quoi », ouvrant par là même sur la dimension du sens.

L'exemple le montre, l'intention favorise une approche plus qualitative que quantitative, elle respecte mieux les rythmes et les évolutions, elle motive davantage et responsabilise. Devant un contrecoup, l'intention demeure intacte et invite à adapter les moyens à la nouvelle situation, là où l'objectif, non atteint, gît par terre dans l'attente de la sanction qui pourrait être réclamée. L'intention, elle, stimule la créativité, favorise la découverte de nouveaux chemins pour la réaliser, encourage la recherche collective de

solutions. L'intention, étant moins contraignante que l'objectif, fait davantage confiance aux acteurs ; de ce fait elle nécessite – et à son tour développe – un lâcher prise de la part des responsables et des exécutants. Le paradoxe est précisément là : en lâchant la bride par l'approche des intentions, l'on avance plus et mieux qu'en restant dans le paradigme contrôlant des objectifs.

Un paradoxe semblable empoisonne depuis longtemps le domaine de *la qualité*. De nos jours, toute organisation se préoccupe de qualité, de nombreuses entreprises sont certifiées ISO, EFQM ou EduQua, on ne compte plus les responsables qualité ou les départements du même nom. La prise de conscience de l'importance de la qualité est évidemment fort positive, mais un problème est apparu lorsqu'on a commencé à confier la qualité à des spécialistes. Jean-François Zobrist, ancien patron de l'entreprise FAVI, a une explication plausible pour ce phénomène : il s'agit en fait d'une erreur de traduction. En effet, l'anglais « *quality control* » a été traduit dans le monde francophone en « *contrôle qualité* », et ce contrôle a tout naturellement été

délégué à des personnes qui ne produisent pas les services ou produits dont il s'agit d'assurer la qualité, puisqu'on ne peut pas être juge et parti. Or, il aurait fallu le traduire en « *maîtrise de la qualité* » – car c'est bien cela que « *quality control* » veut dire – et qui mieux que la personne ou l'équipe même qui en est l'auteur, maîtrise la qualité de ce qui est produit ? Le paradoxe est ici que, *plus on est dans le contrôle, moins on maîtrise.*

Abandonnons donc le regard externe inutile pour privilégier les vérifications croisées, *entre collègues*, de la qualité de ce qui est produit ou fourni par l'équipe. Soyons draconiens sur l'exigence de qualité de tout ce que nous faisons, et entraïdons-nous à la respecter. Faisons de la qualité l'affaire de tout un chacun.

Bien entendu, il peut être opportun de confier à un collaborateur la collecte de la documentation qui circule dans l'entreprise sur la qualité (cela permet en outre d'être « en règle » avec les normes officielles auxquelles l'entreprise a adhéré), mais en aucun cas cette personne ne devrait être appelée « responsable qualité » ! Chaque collaborateur est responsable de la qualité de

ce qu'il ou elle fait, et chaque équipe est collectivement responsable de la qualité de ses réalisations. Aucune délégation n'est possible dans ce domaine.

Ordinata sait d'expérience que faire de la qualité l'affaire de tous ou troquer les objectifs par des intentions ne s'improvise pas et nécessite des « lâchers prise » multiples, puisqu'il s'agit au fond d'un changement de culture...



Table des matières

I.	Naissance d'un philosophe manager	5
II.	L'imposture d'Ordinata et le principe d'incompétence	9
III.	De l'impossible neutralité au modèle de l'amitié	15
IV.	Quelques paradoxes : objectifs ou intentions ? contrôle ou maîtrise ?	23
V.	Dynamique participative, cet art qui reconnaît la valeur du « nous »	31
VI.	Une fusée pour parler de vision et de valeurs	39
VII.	Les choses qui marchent et leur juste prix	47
VIII.	La ménagerie d'Ordinata et les sculpteurs du langage	57
IX.	Au terme de chaque projet, le principe de Jean-Baptiste	63
	<i>Postface : Ordinata, dans 15 ans ?</i>	67

Extrait de : Stefan Merckelbach, **Le dit d'Ordinata**. **Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite**, p. 23-29.

Le livre complet peut être commandé auprès de :

Ordinata
éditions l'aigle d'Ordinata
Place de Boccard 10
CH-1762 Givisiez, Suisse
aigle@ordinata.ch
www.ordinata.ch

ISBN 978-2-9701087-0-2 (imprimé)
ISBN 978-2-9701087-1-9 (électronique)

© 2016 Ordinata Sàrl, éditions l'aigle d'Ordinata