

## FR17.01 Entretien de management - Erreur - Fixer des objectifs - Corrigé

**Fabrice** : Maintenant que tu es en poste, je vais pouvoir te donner des objectifs...

**Magaly** (Surprise, un peu décontenancée) : Euh, oui, bien sûr... Quand est-ce que tu veux qu'on se voie ? (Sort son agenda)

**Fabrice** (Minimise) : Oh, ben on n'a qu'à faire ça tout de suite, on en sera débarrassé...

### Comment expliquer l'attitude de Fabrice ?

La fixation d'objectifs serait une corvée sans importance, à écarter au plus vite.

**Magaly** (Un peu méfiante) : Euh... En fait j'ai rien préparé là... Tu ne veux pas me laisser un moment pour y réfléchir ?

**Fabrice** (Tout en farfouillant sur son bureau) : Oui, ben c'est tout vu... Les objectifs ici, ils sont pas négociables (Sourire ennuyé pour Magaly).

### Quel sentiment Fabrice donne-t-il à sa collaboratrice ?

Les objectifs seraient joués d'avance : pas de négociation. D'autant plus déstabilisant que Magaly n'a rien préparé et qu'elle débute dans son poste.

La forme de la réponse et le ton employé : Fabrice ne se soucie pas de la réaction de Magaly, ni même de son adhésion aux objectifs.

... Moi, je reçois des instructions du Directeur de la division, et je répartis sur l'équipe.

### Quelle est l'erreur de management de Fabrice ?

Manœuvre démagogique : Fabrice se réfugie derrière sa hiérarchie pour faire accepter d'avance des objectifs difficiles. Il fait comprendre à Magaly qu'il est de son côté, face à la direction, mais qu'en même temps, il n'y peut rien...

Il ne fait pas siens les objectifs de sa direction et n'endosse pas la responsabilité des objectifs : Il renvoie toutes les responsabilités sur son propre management.

Il répartit les objectifs mécaniquement : Il ne les a pas analysés avant de les ventiler.

... Chacun se débrouille comme il veut, mais c'est pour tout le monde pareil.

### Qu'est-ce que signifie cette remarque ?

Fabrice n'accompagnera pas Magaly dans la réalisation de ses objectifs

Il se désintéresse des méthodes employées par Magaly : il la démotive car il lui fait comprendre qu'elle n'aura pas d'aide de sa part.

(A trouvé une feuille et un stylo) Voilà... Bon, je te fais ça de tête, hein... Euh (baisse les yeux ostensiblement gêné et réfléchit sur sa feuille).

### Quelle impression Fabrice donne-t-il à Magaly ?

Il n'accorde pas d'importance à l'entretien ni aux objectifs eux-mêmes.

Les yeux baissés de Fabrice indiquent clairement qu'il n'est pas à l'aise avec sa propre attitude. Il fuit la confrontation avec Magaly.

**Magaly** (Inquiète, s'apprête à prendre des notes)

**Fabrice** : Alors, pour les chiffres, c'est 540.000€ ...

### Fabrice vient de donner un objectif : en quoi est-il incomplet ?

Il ne précise pas qui doit le réaliser, dans quel délai, sur quels produits et services, avec quels moyens (promotions, actions commerciales, ressources en personnel).

Il ne précise pas comment il est arrivé à ce chiffre.

**Magaly** (Etonnée) : Hein ?...

**Fabrice** : Non mais c'est pour toute ton équipe !

**Magaly** (Tente de se défendre) : Ben oui, mais quand même, ça me paraît énorme... Et je viens juste de reprendre l'équipe justement... Et puis il y a les nouveaux produits... Personne ne sait ce qu'ils vont donner !

**Fabrice** (Rassurant) : T'inquiète pas... C'est un global... Si tu te rates sur les uns, tu te rattraperas sur les autres.

### Quelle instruction Fabrice donne-t-il à Magaly ?

Aucune, justement : il confond autonomie et abandon.

Les moyens d'atteindre l'objectif lui importent peu : La ventilation du chiffre par produits et service, notamment, semble lui échapper.

... Et dans l'ensemble, c'est très raisonnable (Minimise).

## Comment Fabrice conclut-il sur ce premier objectif ?

Il minimise le montant et s'en sort par une affirmation sans fondement.

Fabrice baisse le ton et passe rapidement à l'objectif suivant. Il évite la contestation. C'est le signe qu'il n'est pas à l'aise avec ce premier objectif.

... (Reprend) alors, pour la qualité, ton objectif c'est de réduire les incidents clients au minimum.

## En quoi ce nouvel objectif est-il incomplet ?

Il n'est pas chiffré : Nombre, pourcentage, ou évolution : C'est impossible à évaluer.

Il n'est pas défini : Qu'est-ce qu'un « Incident client » ? Quels critères retenus ?

(Relève le nez) Ça c'est vraiment un point capital pour la Direction... C'était le point faible de ton prédécesseur... Et (Ton confident)... Je ne te cache pas qu'on l'a remercié à cause de ça (Moue gênée).

## Cette remarque est-elle productive ?

C'est de la manipulation : le ton faussement confidentiel laisse croire qu'il est avec Magaly et qu'il lui donne une information utile. En fait, il la stresse sans lui donner les clés pour réussir là où son prédécesseur a échoué.

**Magaly** (Inquiet) : Euh... Qu'est-ce qui rentre exactement dans les incidents clients ?

**Fabrice** : Tout... C'est simple, dès qu'un client fait des vagues, c'est un incident client... Je ne peux pas faire plus précis ! (Moue impuissance, effet d'évidence / Magaly hausse les sourcils, perdue).

## Comment Fabrice manipule-t-il sa collaboratrice ?

Fabrice utilise ici un effet d'évidence « Je ne peux pas être plus précis » alors qu'il n'a jamais été aussi vague. Il renforce l'effet par sa gestuelle.

Fabrice reste vague : Magaly ne peut définir les incidents clients et de trouver les actions correctives pour les anticiper (en fonction de leur nature par exemple).

**Fabrice** (en conclusion) : Et enfin, pour le management de ton équipe... Cette année, on met l'accent sur les retards et l'absentéisme. Il faut réduire les deux à la fois.

## En quoi ce dernier objectif est-il mal formulé ?

C'est un double objectif : Il faut les présenter en deux objectifs distincts, même s'ils semblent proches l'un de l'autre. Et ils ne sont pas quantifiés : Fabrice doit préciser les taux respectifs de départ, puis donner ses objectifs pour la fin de l'année.

**Magaly** : Et je dois les réduire comment ?

**Fabrice** (Ironique) : Au minimum bien sûr.

**Magaly** : Non, je veux dire... Avec quels moyens ?... Il y a un plan de communication ? Des incentives ?

**Fabrice** : Ah ça, c'est ton boulot de manager : Ton leadership, le dynamisme que tu sauras donner à tes équipes, le suivi individuel... C'est ça aussi le métier de manager, je ne vais pas te l'apprendre... Tu dois trouver les ressources en toi pour motiver tes collaborateurs... On ne fait pas toujours appel à des budgets pour faire le boulot.

## Décrivez la tentative de déstabilisation de Fabrice.

Il reporte sur Magaly l'entière responsabilité des résultats sociaux de son équipe : selon lui, il ne doit attendre aucune aide extérieure.

Il tente de culpabiliser Magaly sur sa demande en lui disant qu'elle ne donne pas assez d'elle-même à ses équipes, et qu'elle attend trop de son management.

**Magaly** (Panicquée) : Attends, je ne peux pas accepter ça comme ça... Il faut que je regarde dans le détail ce que ça donne et que je revienne vers toi pour...

**Fabrice** : Regarde tout ce que tu veux, mais c'est là-dessus que tu seras évaluée... (Ferme son dossier). Alors si tu veux un conseil, cherche pas trop comment les faire, fais-les. Ok ?... Merci Magaly.

## Comment Fabrice conclue-t-il ?

Il ne rappelle pas les objectifs, ne les écrit pas, ne demande pas l'avis de sa collaboratrice, ne valide pas si elle est d'accord.

Il stresse Magaly sur l'évaluation sanction. Le ton lapidaire renforce la menace.

Il rappelle que l'avis de Magaly ne compte pas et la décourage de prendre du recul.

Il ne propose aucune aide, aucune direction pour atteindre ses objectifs.