

>> Résultats

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Les bénéfices du **management par objectifs**

Le vétérinaire doit, avec la participation de son équipe, mettre au point un système de management destiné à préparer l'avenir de la clinique et à l'influencer. Le management par objectifs permet de générer un état d'esprit et un contexte tels qu'il favorise l'esprit d'initiative, en donnant aux collaborateurs plus de responsabilités et d'initiatives.

Même si nous pouvons dire qu'il y a autant de styles de management qu'il y a de chefs d'entreprise, un principe est compatible avec tous les profils : il s'agit du management par objectifs (MPO). Sa mise en application ne permet pas forcément de garantir à coup sûr des décisions pertinentes ou créatives, ni même la motivation certaine des collaborateurs. Par contre, le MPO, s'il est mis en œuvre efficacement, laissera plus de liberté et de sérénité au vétérinaire pour se consacrer à d'autres activités. Cela permettra aussi de générer un état d'esprit et un contexte tels qu'il favorise l'esprit d'initiative, en donnant aux collaborateurs plus de responsabilités et d'initiatives.

Déterminer les objectifs

Avant de fixer les objectifs à court terme, il est particulièrement recommandé de définir la politique à long terme ou, autrement dit, « la mission » de la clinique. La formulation écrite de la mission offre une orientation sur laquelle les objectifs à court terme devront s'aligner avec cohérence. Vient ensuite l'évocation des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ceux-ci. Car, à l'inverse, si les objectifs étaient simplement fixés en fonction des ressources disponibles, l'avenir ne serait rien d'autre que le reflet du présent. Ce qui n'est vraiment pas le but recherché.

Comment procéder

Le vétérinaire dirigeant (ou les associés) communique à son équipe les objectifs qu'il a déterminés lui-même.

Les collaborateurs (vétérinaires salariés, ASV) donnent leur avis dans les domaines qui sont de leur compétence, ce qui peut modifier les objectifs antérieurement établis. Lorsque ceux-ci sont définitivement adoptés, des objectifs doivent être précisés pour chaque collaborateur.

Les objectifs des collaborateurs sont toujours soumis au dirigeant qui, après avoir examiné leur bien-fondé, les approuve et favorise leur mise en œuvre.

Comment le vétérinaire peut aider son équipe

Il a tout intérêt à leur poser des questions ouvertes responsabilisantes, par exemple : que faut-il faire selon vous ? Que proposez-vous ? Comment d'après vous ?...

Ce type de question incite chaque membre de l'équipe à prendre des initiatives et fait appel à leur créativité. Et cela, bien mieux que ne pourrait le faire une autre question posée en des termes comme « Pourriez-vous faire... (telle chose) ? ».

Il est donc préférable de laisser chaque collaborateur prendre ses responsabilités plutôt que de lui assigner des tâches.

L'objectif doit être concret

L'objectif, pour être concret, doit être à la fois mesurable et contrôlable. Avoir pour but « d'améliorer l'accueil » n'est pas assez précis car cela n'indique pas comment, à partir de quand, s'il s'agit d'accueil téléphonique...

Certains domaines sont difficilement quantifiables. Comment évaluer la satisfaction d'un client par exemple ? Difficile à mesurer mais il est souvent possible de trouver un aspect quantitatif indirect applicable à ce genre de situation. Attention donc à cet écueil des objectifs vagues et non quantifiables.

L'objectif doit être réaliste

L'objectif doit être ambitieux et accessible. Il doit représenter une sorte de cible qu'il est possible d'atteindre sans risquer de décourager ceux qui la visent. Ici aussi, le vétérinaire chef d'entreprise a un rôle à jouer, par exemple en aidant à résoudre les difficultés qui se présentent, en augmentant les moyens disponibles (en temps, en formation, en personnel...). Tout doit être mis en œuvre pour que les collaborateurs participent de la manière la plus efficace possible à la réalisation de l'objectif poursuivi.

L'objectif doit être planifié

Il est important d'établir un calendrier fixant non seulement une date limite pour l'achèvement d'un projet, mais aussi des dates intermédiaires pour sa réalisation par étapes. Suivre l'évolution de l'état d'avancement de l'objectif doit faire partie de la mission du responsable.

Fournir les moyens

Comment rester crédible lorsque le vétérinaire n'est pas capable d'offrir les moyens de l'atteinte des objectifs ? Compétences à développer, besoins en équipements... le vétérinaire sera souvent amené à négocier et à convaincre ses éventuels associés et collaborateurs. Faut-il savoir aussi, mettre en place une organisation qui permet de tirer le maximum des moyens alloués. Le vétérinaire mettra tout en œuvre pour que les collaborateurs aient les moyens d'atteindre les objectifs et pourquoi pas de les dépasser.

Conclusion

Tout vétérinaire doit, avec la participation de son équipe, mettre au point un système destiné à préparer l'avenir et à l'influencer. C'est dans cet esprit que le MPO est pertinent. Ne perdons pas de vue pas que si l'on ne peut pas diriger le vent, on peut ajuster les voiles. ■

* Frédéric Pérez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, blog : fredy.perez.over-blog.fr

>> GROS PLAN

Déléguer les pouvoirs, coordonner et contrôler

Que signifie déléguer ? C'est mandater un collaborateur à qui on offre l'autorité et le droit d'agir à notre place pour une mission précise. Il ne s'agit pas de se décharger, comme on le voit souvent, de ses responsabilités. D'ailleurs il est important de souligner que si l'on délègue son autorité, on ne délègue pas ses responsabilités. Ce n'est pas une démarche d'abandon. Cette attitude est synonyme d'abandon. Par contre, le vétérinaire ne peut déléguer tous ses pouvoirs, sinon quelle serait son utilité ?

Le vétérinaire, en tant que responsable de la réussite de l'objectif fixé, doit s'assurer que l'équipe agit en synergie. Comme le chef d'orchestre, il n'a aucun instrument en main mais coordonne le tout.

Mettre en phase l'ensemble

Il ne s'agit pas pour lui de rentrer dans tous les détails (et de se perdre) mais de mettre en phase l'ensemble. Puisque le manager ne doit jamais déléguer le contrôle, voici une tâche de la plus haute importance dont il a la charge. Surtout ne pas hésiter à contrôler car de nombreux vétérinaires craignent de paraître comme des intrus ou ont peur de donner l'impression de ne pas avoir confiance. Retenez que le contrôle n'exclut pas la confiance et que la confiance n'exclut pas le contrôle. **F.P.**

