



## ***L'entretien de fixation d'objectifs***

Une publication ©ACT FORMATION SA  
Reproduction interdite sans autorisation

***-SOMMAIRE-***

<b>1) QUOI ?</b>	<b>- 3 -</b>
■ La direction par objectif (DPO)	
■ La fixation d'objectif	
■ Qu'est-ce qu'un objectif ?	
■ Définitions	
<b>2) POURQUOI ?</b>	<b>- 7 -</b>
■ Les avantages (le manager/ le collaborateur)	
■ C'est essentiel !	
<b>3) COMMENT ?</b>	<b>- 9 -</b>
A/Les principes de base	
■ Les principes de la DPO	
■ Les compétences du manager	
B/Les étapes de l'entretien	
■ La préparation	
■ La conduite de l'entretien de fixation d'objectifs	
■ Le plan d'action	
■ L'intégration du suivi	
<b>4) ATTENTION !</b>	<b>- 14 -</b>
A/ Les pièges de la fixation d'objectifs	
B/ Les cas difficiles de cet entretien	
<b>5) FICHES DE SYNTHÈSE</b>	<b>- 16 -</b>
1. Comment fixer un objectif dans les règles de l'art ?	
2. La définition d'un objectif en 5 items ?	

## 1) **QUOI ?**

*“Le management par les résultats est un actif qui combine, clarifie et renforce les relations entre les stratégies, les planings, les descriptions de fonction et l’appréciation des performances. Avec ce système, un employé peut définir clairement le chemin entre les buts de l’entreprise et sa tâche personnelle.*

Lon ADAMS

### ■ **La Direction Par Objectifs (DPO)**

La DPO est une méthode qui a révolutionné le management. On peut parler du management d’avant (Jusque dans les 1970’s) et du management d’après : il y a le management abstrait et le management concret et efficace ( même si ce n’est pas si simple, bien sûr !).

Jusque dans les années 1970, les entretiens prenaient plus ou moins la forme d’une séance d’analyse psychologique, voire quelquefois d’un entretien père-fils (père-fille) : on s’y confessait, on y évaluait nos qualités et nos défauts, on en sortait accablé ou euphorique, mais souvent guère plus avancé quant à l’action à mener le lendemain.

Aujourd’hui, on se soucie peu de ce que vaut la personne sur le plan personnel ou psychologique - ce genre d’évaluation est-il d’ailleurs valable ? **On ne juge plus, on observe et on évalue des résultats professionnels.** La DPO s’intéresse aux réussites du collaborateur par rapport à des objectifs fixés au préalable. C’est une évaluation objective, où **le collaborateur est un adulte responsable** et non pas un enfant. On n’évalue pas son attitude mais ses actes et ses compétences.

La DPO permet ensuite de resituer l’entretien d’appréciation dans le cadre plus global du plan d’entreprise. On ne discute pas des sentiments d’untel, mais des orientations de l’entreprise, des choix stratégiques du service et de la contribution du collaborateur aux résultats.

■ ***La fixation d'objectifs***

La motivation de toute action, c'est le but que l'on cherche à atteindre. Agir pour agir n'a pas lieu d'être dans une entreprise qui a l'ambition d'être rentable et saine financièrement ! On agit pour le seul fait d'agir lorsqu'on fait du sport ou de l'art, et encore...

Chaque **action** à mener dans l'entreprise est définie par rapport à un **résultat** souhaité. Elle fait l'objet d'une mission confiée à un ou plusieurs collaborateurs. Pour orienter son(leur) énergie efficacement, le(s) collaborateur(s) a (ont) besoin d'une boussole ; d'être guidé(s) dans la bonne direction : c' est le rôle du manager.

C'est lors de l'entretien de fixation d'objectifs que le collaborateur va prendre connaissance des moyens qui lui permettront d'atteindre les finalités (objectifs concrets) que la stratégie de l'entreprise impose.

En lui fixant des objectifs, le manager responsabilise le collaborateur. Lorsqu'il sait où il va, qu'on lui donne les moyens d'y arriver, et qu'on lui fait confiance, le collaborateur est en mesure de se motiver. **Ce n'est pas en faisant brasser de l'air que l'on motive !**

L'entretien de fixation d'objectifs est un réel échange, une négociation-conciliation qui respecte à la fois les objectifs de l'entreprise et les ambitions du collaborateur. L'entretien de fixation d'objectifs humanise ainsi vraiment les missions dont sont chargés les acteurs de la stratégie.

Un objectif est “*un but précis, un dessein, une visée*” selon le Petit Robert. Plus précisément, un objectif doit être dans l'entreprise quelque chose de **concret** : soit une situation, un état de fait réalisable ou que l'on cherche à atteindre.

**Il y a différentes catégories d'objectifs :**

	<b>CONTRÔLE DANS L'ORGANISATION</b>	<b>OPPORTUNITE DANS LA DUREE</b>
<b>PERMANENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Résultat escompté par la stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Obligation de résultat permanente (durée de vie du poste)</li> </ul>
<b>PROGRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Résultat intermédiaire</li> <li>❖ Conditions de réalisation :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fonctionnement</li> <li>■ Moyens</li> <li>■ Processus</li> <li>■ Système</li> <li>■ Méthode...etc</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limite dans le temps ( X mois)</li> <li>❖ Effort particulier demandé sans moyens significatifs supplémentaires</li> </ul>
<b>PROJET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Résultat intermédiaire</li> <li>❖ Conditions de la réalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limite dans le temps (+/- 1an)</li> <li>❖ Changement significatif avec mise en œuvre de nouveaux moyens</li> </ul>

## **Définitions :**

**Stratégie :** Plan général de transformation (évolution) d'une entreprise avec identification du point de départ, du point d'arrivée et des principaux moyens à mettre en oeuvre.

■ **Activité :** Ensemble ou partie des tâches relatives à un métier.

❖ *EXEMPLE : Diriger une équipe peut être un métier à part entière ou une partie de l'activité d'un manager.*

■ **Responsabilité :** Exercice d'une activité dans un cadre précis

❖ *EXEMPLE : Diriger une équipe de vendeurs de police d'assurances, pour une grande compagnie*

■ **Finalité :** But général, permanent ou ponctuel, attaché à une responsabilité.

❖ *EXEMPLE : Optimiser les compétences et motiver les vendeurs pour les rendre plus performants.*

■ **Objectif :** But précis, annuel ou ponctuel, concrétisant une finalité avec indication de la nature de la performance qui sera mesurée, du moyen de mesure, du niveau de performance à atteindre et des principaux moyens prévus pour se faire.

❖ *EXEMPLE : L'équipe de vente réalisera un chiffre d'affaire annuel de X milliers de francs, soit une augmentation de x %, grâce à une formation du manager et des vendeurs, une séance de travail une fois par semaine, et l'évaluation des vendeurs tous les mois ou sur demande.*

## 2) **POURQUOI ?**

### **Fixer les objectifs permet**

-De délimiter les tâches et d'y préparer ceux qui dirigeront le travail. Les objectifs servent à définir ce qu'il faut atteindre dans une période déterminée. Pour être mesurable, un objectif doit être concret (quoi ?, combien ?, quand ?, comment ?), délimité et réalisable.

-De mettre en place un système de suivi de la mission, et une procédure d'appréciation dynamique ("évolution pour l'évaluation"), pour lesquels il est nécessaire d'avoir comme base des objectifs mesurables.

L'entretien de fixation d'objectifs est une composante du management participatif, issue de la DPO, qui responsabilise, valorise donc motive les collaborateurs.

### ■ **Les avantages**

**Avantages pour le manager :** il possède les indications nécessaires pour diriger ses collaborateurs en conformité avec la stratégie d'entreprise, qui a d'autant plus de chance d'être une réussite. Par le biais de l'entretien de fixation d'objectifs, de suivi, et/ou d'évaluation, il a les moyens de contrôler efficacement les actions sur le terrain, la réalisation par échelon de la stratégie, et les performances ou les difficultés de ses collaborateurs.

**Avantages pour le collaborateur :** il sait où il doit aller et comment y aller ; il est plus sûr de lui et plus motivé. On lui a donné des responsabilités précises, ce qui renforce son engagement dans l'action.

Fixer les objectifs, c'est comme réfléchir (et planifier) avant d'agir :

■ **C'est essentiel !**

*Imaginez que vous soyez chargé d'aller à "Perpète-Les-Oies" pour faire signer un contrat de 100 000 francs à un client. Vous avez 6 heures devant vous pour y arriver. Malheureusement, vous ne savez pas du tout où cela se trouve, vous n'avez pas de carte routière, et pas de moyen de locomotion non plus. Du reste, vos collègues et supérieurs sont incapables de vous donner des indications suffisamment précises pour vous guider.*

*Que risque-t-il de se passer?*

- Soit vous allez vous démener, en gâchant une énergie considérable, et arriver au rendez-vous, exténué mais fier de vous (scénario très optimiste),
- Soit vous allez trouver le moyen d'aller à Perpète-Les-Oies, mais arriver en retard (c'était loin !), très énervé, ce qui compromet la signature du client ou sa fidélité future,
- Soit vous allez révolutionner tous les services et finalement annuler le rendez-vous (aïe !),
- Soit vous n'irez pas au rendez-vous, démissionnaire et découragé par tant d'absurdité.

Quoi qu'il en soit, vous perdrez beaucoup de temps, d'énergie, et peut-être d'argent, pour rien

**Sans objectifs concrets, on ne peut ni être efficace,  
ni être au maximum de ses compétences.**

### **3) COMMENT ?**

#### *A/ Les Principes de base*

##### ■ **Les Principes de la DPO :**

- Le collaborateur reçoit des objectifs à atteindre et non des tâches à exécuter.
- Les objectifs retenus ont fait l'objet d'une négociation entre le manager et le collaborateur qui est ainsi impliqué personnellement.
- Les collaborateurs sont invités à proposer des objectifs qui tiennent compte des objectifs de l'entreprise, et non pas seulement de leur ambition ou désir.
- Le nombre des objectifs est limité à trois, pour éviter le découragement (à négocier aussi au cas par cas).
- Manager et collaborateur(s) proposent des moyens pour atteindre les objectifs, puis valident ensemble ces moyens.
- Il y a évaluation : mesure de l'écart entre objectifs fixés et résultats.
- Le principe de flexibilité des objectifs est admis (à la hausse ou à la baisse).
- "Le droit à la connerie" aussi ! (cf. texte de Roger GENTIS)
- Évaluation = mise au point ou/et félicitation.

## ■ **Les compétences du manager**

*Le rôle de manager requiert des compétences particulières dans les domaines des relations humaines et de la direction des hommes. Ces compétences s'appliquent à toutes les activités du manager. La réussite de l'entretien de fixation d'objectifs dépend de l'application consciencieuse de certains principes de management.*

### **La communication**

- Il faut choisir un type de communication adaptée au collaborateur : une écoute active, un bon sens de la perception et de l'empathie.
- Les objectifs doivent être formulés positivement : pas comme des ordres, ni comme des contraintes, mais comme une mission enthousiasmante.
- On utilisera des termes concrets et spécifiques, clairs et précis : compromis entre un langage trop simple et un langage trop technique, dépourvu d'humanité.
- Manifester du respect et de l'estime est essentiel : il y a longtemps que l'on ne raisonne plus en termes de "chef" et de "subordonné" ; cela n'a aucun intérêt.

### **La délégation et la décision**

- Qui vais-je choisir pour cette mission-là ?
- A-t-il les compétences nécessaires pour que je lui confie cette tâche ? (ai-je vraiment confiance ?)
- Une fois que l'on a choisi la personne à qui la mission sera confiée, on lui montrera la confiance qu'on lui fait en l'impliquant dans la fixation d'objectifs.

*La liste n'est pas exhaustive, faites appel à votre bon sens !*

## ***B/ Les étapes de l'entretien***

### **1. La Préparation**

Le manager doit **absolument** se préparer à l'entretien de fixation d'objectifs. S'il doit fixer des objectifs avec son collaborateur, autant qu'il sache lesquels sont impératifs à la réalisation de la stratégie, lesquels sont prioritaires, et qu'il connaisse aussi son collaborateur.

*Voici la marche à suivre pour bien se préparer :*

- ✓ Faire un inventaire des objectifs ou missions à attribuer.
- ✓ Recenser et classer les collaborateurs de son équipe selon leurs compétences et qualités respectives.
- ✓ Sur chaque fiche-collaborateur, inscrire les éléments essentiels le concernant:
  - Identité !
  - Fonction et activités
  - Compétences spécifiques
  - Antécédents (projets, succès..)
  - Ses objectifs potentiels

Hiérarchiser les objectifs de la stratégie, car si toutes les finalités doivent être assurées, elles n'ont pas toutes la même importance. On classe couramment les finalités en 3 classes :

✓

- La classe A : Si la finalité n'est pas assurée, le poste n'est pas tenu (objectifs/finalité indispensable)
- La classe B : Si la finalité n'est pas assurée, le poste est en difficulté et peut ne pas être tenu (objectif important)
- La classe C : Si la finalité n'est pas assurée, le poste sera tenu de façon incomplète (objectif/finalité utile)

- ✓ Prévoir des mesures appropriées en cas de non-respect de ces priorités.
- ✓ Envoyer une préparation au collaborateur deux semaines avant l'entretien.

## **2. La conduite de l'entretien de fixation d'objectifs**

Nous sommes dans le vif du sujet. Les outils de communication et les règles de base de la conduite d'un entretien sont évoqués dans le livret général ("La séance de travail"). Nous nous concentrons ici sur les **aspects particuliers** de la fixation d'objectifs.

*Les points à observer :*

- ✓ Inscrire les objectifs dans une logique d'ensemble

Il faut être direct et naturel :

- Rappel du contexte (quoi ?)
- Rappel des stratégies, buts de l'entreprise et du service en particulier, buts de la personne... etc. (pourquoi ?)

Après avoir appliqué ces généralités, on définira les objectifs potentiels de la personne (objectifs finaux, de progression ou projet), puis l'on commencera à négocier les trois objectifs du collaborateur, avec des priorités.

- Accord sur les moyens à mettre en oeuvre (Comment allons-nous agir ?)

**NB : "Être directif sur la forme, participatif sur le fond"**

- ✓ Valoriser l'ensemble

Après l'adhésion du collaborateur, valider et valoriser la mission qui lui a été confiée par rapport à son plan de carrière (*Motivation*).

Reprendre l'ensemble des décisions prises en commun et situer le tout dans une vision globale (*Identification et sens*).

Donner une vision réaliste des difficultés et résistances éventuelles, les présenter comme des défis ambitieux pour le collaborateur et son équipe (*Anticipation et esprit d'équipe*).

### **3. Le plan d'action**

Si la mission en question est un travail individuel, et l'entretien un face-à-face, le plan d'action sera élaboré avec le collaborateur pendant l'entretien ou après que tous les objectifs de la stratégie aient été attribués. Si la mission est un travail de groupe, le plan d'action s'établira lors d'une réunion collective où tous sont présents.

Le plan d'action répond aux questions (*Cf. partie Pratique*) :

- Qui ?
- Quoi ?
- Comment ?
- Et (surtout) quand ?

Pour se faire, on fournira un **Tableau de Bord** de contrôle aux collaborateurs, pour être le plus **précis** possible.

**Le plan d'action est primordial pour :**

- Clarifier les domaines et le niveau de délégation de chaque collaborateur,
- Valider l'objectif, soit confirmer ou non sa faisabilité dans un contexte précis (budget, délais, compétences, ressources humaines et matérielles...),
- Définir les points de contrôle déterminants dans la réalisation de l'objectif et les ajustements éventuellement nécessaires (suivi).

#### **4. L'intégration du suivi (ou système de contrôle)**

La **procédure** de suivi sera décidée et annoncée lors de l'élaboration du plan d'action. On fixera notamment les **dates** des entretiens d'évaluation (individuels ou collectifs) lors de l'entretien de fixation d'objectifs, et celles-ci apparaîtront sur le tableau de bord.

Contrôler, c'est analyser régulièrement les différents stades de la réussite des objectifs, c'est-à-dire **contrôler les écarts** entre le résultat escompté pour le moment  $t$  et le résultat réellement obtenu au moment  $t$ .

Le suivi/contrôle n'est nullement une mesure de répression, mais plutôt une mesure de gestion rationnelle en termes de résultat et d'adaptation. En effet, le contrôle est aussi une occasion pour le manager de consulter les collaborateurs sur leurs difficultés et les résistances sur le terrain. Ceci peut éventuellement déboucher sur des adaptations du plan d'action, ou même de la stratégie. On présentera donc aussi le contrôle comme **un outil d'adaptation permanente** (flexibilité) de la mission.

#### **Les outils de suivi/contrôle :**

- Bilans intermédiaires
- Rapports
- Frise chronologique
- Entretiens d'évaluations

**Le suivi permet à l'entreprise d'être cohérente face à son environnement, il évite de perdre du temps et de s'enliser dans l'erreur.**

**NB :** *Toute fixation d'objectif fera l'objet d'un dossier où apparaîtront*  
*- Le descriptif de l'objectif (inscrit dans une logique stratégique globale),*  
*- Le plan d'action,*  
*- Tous les documents et graphiques s'y rapportant.*

#### **4) ATTENTION !!!**

Au risque de se répéter, il est tout de même utile de répertorier ici tous les pièges de l'entretien de fixation d'objectifs : d'une part ceux qui peuvent faire chavirer l'entretien et compromettre la stratégie au bout du compte, d'autre part tous les cas difficiles ou extrêmes que l'on peut rencontrer pendant l'entretien.

##### *A/ Les pièges de la fixation d'objectifs (pour le manager)*

- ✓ *Le manager n'apprécie pas la personnalité de son collaborateur et décide de ne pas lui confier une mission, pour laquelle il était pourtant le plus qualifié.*

Ce genre de réaction émotionnelle, bien qu'il soit typiquement humain, est à bannir dans une entreprise. Le manager n'a pas à juger, à évaluer la valeur d'un collaborateur sur la base de sa personnalité. Premièrement, ce n'est pas ce qu'on lui demande, et deuxièmement, cela peut être nocif pour l'entreprise. En management, aujourd'hui, on ne raisonne qu'en termes de **compétences, performances et résultats**. C'est peut-être moins humain (subjectif), mais c'est plus juste et plus rentable.

- ✓ *La compromission intellectuelle ou l'éthique ?*

Dans le même ordre d'idées, le manager ne doit pas céder à la tentation de vouloir plaire à un supérieur ou même à un ami-collaborateur, en privilégiant un collaborateur plutôt qu'un autre, par exemple. **Il faut rester cohérent vis à vis de soi, du collaborateur et de l'entreprise**, respecter la philosophie de l'entreprise et sa philosophie de vie.

- ✓ *Manipuler un collaborateur pour lui faire accepter une décision qui arrange le manager*

A proscrire... Cependant, on peut faire accepter une décision en l'expliquant, en aidant le collaborateur à comprendre son intérêt, sans pour autant le manipuler.

## **5) FICHES DE SYNTHÈSE**

### ***Fiche de synthèse 1***

#### ***Comment fixer un objectif dans les règles de l'art ?***

1. Reformulez les objectifs de la stratégie et leurs sous-objectifs, par écrit.
2. Estimez avec précision (au mieux) les changements qui découleront de l'atteinte de ces objectifs. Sachant que l'on part d'une situation A (insatisfaisante) pour arriver à une situation B (satisfaisante), et que l'on doit pouvoir évaluer le taux de réussite de la stratégie en "cours de route".
3. Prévoyez les obstacles, barrages et résistances éventuels, ainsi que les options-solutions qui conviennent, au cas où...
4. Déterminez, selon vos connaissances sur les collaborateurs, quels objectifs conviennent le mieux à quel profil, et plus précisément à quelles personnes.
5. Négociez les objectifs, lors de l'entretien avec le(s) collaborateur(s), de sorte que chaque collaborateur se sente engagé et motivé à les réaliser. Négociez aussi les conditions et les moyens de ces objectifs.
6. Établissez un programme d'action, une fois que tous les objectifs sont attribués.
7. Préparez les outils de visualisation de la mise en oeuvre de la stratégie (diagrammes, graphiques affichés au mur, tableaux...), pour que chacun sache où il en est, et que le suivi-contrôle soit directement applicable.

Fiche de synthèse 2

La définition d'un objectif en 5 items ?

