

Comment fixer des objectifs professionnels ?

Sommaire :

- ✓ Quelle définition pour un objectif ?----- p. 2
- ✓ Quels sont les différents niveaux et types d'objectifs ?-----p. 2
- ✓ Comment fixer des objectifs professionnels ?- -p. 3
- ✓ Comment évaluer et mesurer l'atteinte des objectifs ?-----p. 4
- ✓ Quels sont les facteurs de vigilance du management par objectifs ?-----p. 4

En bref...

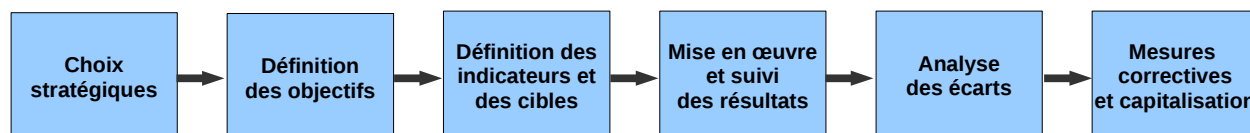
Un objectif est le but déterminé d'une action. Il n'a de sens que s'il s'inscrit au sein d'un processus plus vaste de management et de pilotage, avec des phases amont et aval bien identifiées.

Un indicateur de mesure permet de préciser et d'apprécier les performances individuelles et collectives dans l'atteinte de l'objectif.

Quelques points de vigilance sont détaillés à la fin de cette fiche.

L'objet de cette fiche est de présenter, dans un contexte professionnel, comment fixer des objectifs intégrés au sein d'un management de dimension humaine.

La définition et la fixation d'objectifs s'intègrent dans la dynamique et le processus suivants :



Cette fiche s'intéresse particulièrement à la définition de l'objectif, des indicateurs de suivi ainsi que des cibles. Il convient de ne pas omettre les phases situées en amont et en aval, même si elles ne sont pas détaillées dans cette fiche.

1. Quelle définition pour un objectif ?

L'objectif exprime le but déterminé d'une action qu'un individu ou un groupe souhaite atteindre. Il est à la base de la démarche de management et il s'appuie sur des choix stratégiques.

Il constitue un engagement pour lequel des moyens seront définis, planifiés et mis en œuvre.

La définition et la mesure de l'atteinte de l'objectif au moyen d'indicateurs garantiront le bon déroulement de l'action à conduire.

2. Quels sont les différents niveaux et types d'objectifs ?

2.1 Les différents niveaux d'objectifs

Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques participent à la définition et à la vision partagée des enjeux et priorités stratégiques de la structure. Ils sont retranscrits au sein de documents stratégiques (stratégie ministérielle, régionale, départementale, projet de service, projet annuel de performance).

Exemples :

- *Poursuivre l'élaboration des plans de prévention des risques technologiques dans une démarche de concertation avec les parties prenantes ;*
- *Optimiser les potentiels des différentes structures publiques qui portent les politiques publiques du METL et du MEDDE, par des méthodes de travail partagées*

(la temporalité de ces objectifs est celle des documents stratégiques auxquels ils sont rattachés : ex : 2012-2014)

Les objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels sont une déclinaison des objectifs stratégiques pour chaque service. Ils font l'objet de programmes ou plans d'actions répartis au sein des entités d'une structure, sur un territoire donné et pour une activité bien délimitée.

Exemples :

- *Élaborer les 20 plans de prévention des risques technologiques de la région avant le 31 décembre 2014*
- *Mettre en œuvre et animer le plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour accompagner l'évolution des missions, sur la période 2012-2014.*

2.2 Les différents types d'objectifs

Les objectifs collectifs

Les objectifs collectifs constituent un levier de performance au service d'une politique ou d'une organisation.

L'enjeu des objectifs collectifs réside dans l'ambition de donner du sens à l'action et de mobiliser l'intelligence collective. Ils clarifient les attentes, améliorent la communication et constituent un repère solide pour la fixation des priorités. Ils contribuent à la cohésion d'un groupe et renforcent sa performance.

Exemples :

- *mettre en œuvre la démarche qualité au sein du service, avant le 31 décembre 2013 ;*
- *engager le schéma régional de cohérence écologique (trames verte et bleue), en lien avec nos partenaires avant le 31 déc. 2012.*

Les objectifs individuels

La fixation d'objectifs individuels offre un cadrage et incite à l'action. Ils renforcent la motivation, dès lors que les objectifs sont acceptés et partagés. La priorisation et le suivi de l'avancement des actions favorisent la diminution des tensions au profit d'une implication accrue des agents.

Les objectifs individuels s'inscrivent généralement dans les objectifs de la structure et font appel à la compétence individuelle. Néanmoins, il existe des objectifs plus personnels de progression de l'agent qui pourront notamment faire l'objet d'un échange et d'un accord lors de l'entretien professionnel.

L'atteinte des objectifs individuels participe en grande partie à celle des objectifs collectifs.

Un équilibre doit exister entre les objectifs individuels et collectifs afin de ne pas tomber dans des dérives de « passager clandestin » (dans le cas du tout objectif collectif) ou du syndrome du « chacun pour soi » exacerbant les rivalités et favorisant l'individualisme (dans le cas du tout objectif individuel). La situation optimale étant celle où les objectifs traduisant l'ambition du service sont en relation avec les progrès individuels souhaités.

Exemples :

- élaborer un tableau de bord de suivi de la consommation énergétique du bâtiment du service, avant le 30 avril 2013 ;
- préparer, pour le troisième trimestre de l'année N, le cahier des charges de l'enquête relative à...

3. Comment fixer des objectifs professionnels ?

Plus la définition d'un objectif sera précise et détaillée et plus les moyens pour l'atteindre seront faciles à organiser et à décliner en plan d'actions à mettre en œuvre. Il faut donc une idée très claire et partagée de la situation actuelle et de la direction souhaitée. Pour fixer un objectif, il convient de connaître :

- le contexte dans lequel on fixe les objectifs,
- les résultats visés,
- les moyens mis à disposition (en adéquation avec les résultats attendus),
- les difficultés et freins éventuels à l'atteinte de l'objectif,
- les principales étapes, points d'étapes, et le délai de réalisation,

Les objectifs seront :

- simples,
- précis,
- peu nombreux,
- formulés par un verbe d'action,
- sources d'amélioration,
- partagés.

Parmi les différentes méthodes de résolution de problèmes la méthode « Q-Q-O-Q-C-P », peut aider à organiser la fixation d'objectifs professionnels : Quoi : qu'est-ce que c'est ? Qui : qui est concerné ? Où : dans quelle entité ? Quand : date début et date de fin. Comment : les moyens. Pourquoi : le sens.

Ensuite, il convient d'envisager une méthode plus spécifiquement dédiée à l'aide à la fixation d'objectifs, permettant par exemple de vérifier que l'objectif est « SMART » :

- **Spécifique** : il porte sur un objet précis et concret. Ce qui caractérise l'objectif, le contexte et les résultats visés,
- **Mesurable** : résultat facilement observable grâce à des indicateurs adaptés et des points de suivi périodique,
- **Ambitieux** (acceptable, accepté) : l'objectif doit être partagé, combler un écart réel entre une situation actuelle et souhaitée. Il est stimulant, car exigeant sans toutefois être inaccessible,
- **Réaliste** : il doit être Réalisable et adapté au contexte, aux moyens et aux compétences disponibles,
- **Temporel** : Inscrit dans un calendrier avec date de début, points d'étapes et date de fin.

4. Comment évaluer et mesurer l'atteinte de l'objectif ?

A chaque objectif est associé un ou plusieurs instruments de mesure : les indicateurs.

L'indicateur mesure, le plus objectivement possible, la réalisation de l'objectif défini en amont. Il est primordial de fixer une valeur à atteindre, que l'on appelle valeur cible, afin de pouvoir mesurer une progression. L'indicateur (la valeur mesurée) ainsi que la valeur cible sont nécessairement quantifiés ou chiffrés, permettant ainsi de traduire la réalisation de l'objectif.

Un indicateur doit être pertinent pour apprécier les résultats obtenus (lien logique avec l'objectif fixé), simple, précis, utile (compréhensible et exploitable), solide (pérenne), fiable et vérifiable.

Dans le cadre de l'élaboration des documents stratégiques, il est recommandé de documenter les indicateurs, à l'aide de fiches indicateurs accessibles et reprenant leur caractéristiques.

Il convient de préparer la façon dont on va suivre, en continu, les actions mises en œuvre pour atteindre l'objectif. Ces points d'étapes, préalablement définis, vont permettre d'éventuellement mettre en place des actions correctives, adaptées au nouveau contexte et permettant de progresser vers le but recherché.

5. Quels sont les facteurs de vigilance du management par objectif ?

Facteur de vigilance	Prise en compte	Non prise en compte
Impliquer la hiérarchie dès le plus haut niveau pour un pilotage par objectif	Anticipation et appui au pilotage de la direction de la structure, contrôle de gestion. Tableau de bord.	Pilotage à vue.
Donner du sens, expliquer pourquoi l'objectif est fixé	Objectif compris et projeté avec les moyens disponibles. Adhésion mutuelle et motivation	Perte de sens, de repère, de sentiment d'utilité
Suivre régulièrement l'atteinte de l'objectif	Entretiens de suivi, formalisés et récurrents. Intérêt du manager et implication de l'agent.	Aucun suivi. L'agent peut se sentir non soutenu, source de désintérêt et de démotivation.
Limiter le nombre d'objectifs	Bien fixer les priorités en cadrant les actions prioritaires.	Objectifs confondus avec les tâches à accomplir source de démotivation et de démobilisation
Fixer des objectifs clairs	Cadrage précis de l'action.	Objectifs flous : résultats flous
Fixer des objectifs temporellement définis et mesurables	Échéance bien identifiée permettant à l'agent d'organiser son travail.	Objectifs non temporellement défini : atteinte irréaliste et non vérifiable
Mettre en adéquation atteinte des objectifs et développement des agents. Prendre en compte les progrès dans leur ensemble.	Management par objectif humainement relié	Le management uniquement focalisé sur l'atteinte de l'objectif est source de désintérêt et de tensions accrues

CEDIP : Brigitte Giordano-Pinet et Sébastien Chabal

Pour aller plus loin

- Guide du contrôleur de gestion - MEDDTL - 2010
<http://cg.metier.i2/guide-du-controle-de-gestion-r598.html>
- La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs – 2004 – MINEFI
http://cg.metier.i2/IMG/pdf/1_guide_sur_la_demarche_de_performance_cle091d5b_cle02115f.pdf
- Définir les objectifs stratégiques et opérationnels – DGCL
http://www.colloc.bercy.gouv.fr/colo_otherfiles_fina_loca/docs_som/5_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_oprationnels.pdf
- Com-Hom – Des objectifs pour quoi faire ?
http://www.com-hom.com/AT/1202_AT52_Objectifs_Collectif_Individuel.pdf
- Guide de la fixation des objectifs – Etat de Vaud (Suisse) – 2002
http://www.unil.ch/webdav/site/srh/shared/formulaires/guide_fixation_objectifs.pdf