

MAI 2017 - N° 5

## La fixation d'objectifs motivants et le pilotage d'activité

Vous vous êtes quelquefois posé la question de savoir comment fixer un objectif ?

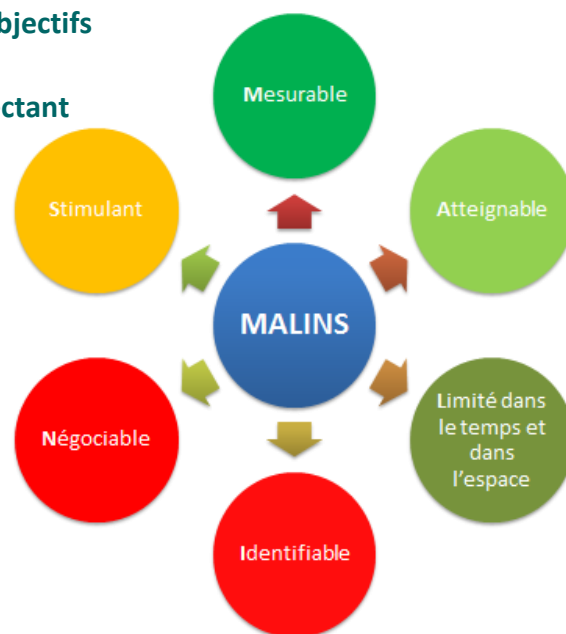
Est-ce que les objectifs fixés sont réellement motivants ?

Traduisent-ils un véritable progrès dans les résultats obtenus ?

Ce sujet est, à l'évidence, un des exercices managériaux les plus compliqués à mettre en œuvre dans le management des collaborateurs, si nous voulons en faire un véritable levier de motivation !



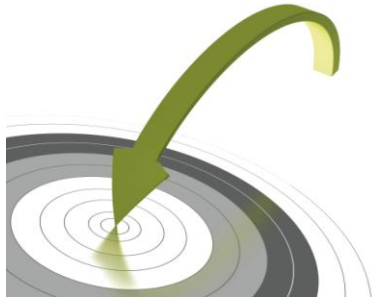
- Ne pas confondre : mission – moyens – indicateurs et objectifs
- Faire un lien clair entre priorités et objectifs
- Evaluer les résultats au regard des objectifs en déconnectant objectifs et rémunération



Au-delà des acronymes chers au monde des consultants, SMART ou MALINS, la vraie difficulté de la fixation d'objectifs réside dans **le progrès que l'objectif doit traduire** dans le travail du collaborateur.

Cela passe par revoir la fiche de poste (ou description de fonction) du collaborateur en rajoutant une rubrique régulièrement oubliée qui précise **la finalité du poste** (ou de la fonction) : pourquoi il a été créé ? qu'est-ce que l'entreprise ou l'organisation en attend ? que se passerait-il si le poste n'existait pas ?

Comme pour la gestion de projet, cette étape est indispensable pour pouvoir répondre plus facilement à certaines questions dans la suite de la démarche « fixation d'objectifs ».



La démarche d'entretien annuel permet de faire **le point sur les compétences** (acquises ou non acquises) une fois dans l'année, avec éventuellement un entretien à mi-parcours. Le résultat est d'écrire année après année, **son projet professionnel** et de le faire grandir en termes de compétences.

La démarche à construire passe quelquefois par reprendre ce sujet à la base et la mise à jour des fiches de poste (investissement de départ). Elle est par contre source d'une vraie amélioration (objectifs plus clairs, plus crédibles et donc plus motivants).

**Mais c'est aussi l'occasion de revoir la notion de pilotage et de clarifier celle d'entretien annuel (ou d'évaluation).**

La démarche de pilotage part de la fixation d'objectifs, en début d'exercice, et se termine en fin de période par **l'évaluation des résultats**. Entre les 2, se placeront les entretiens de pilotage dont la fréquence variera selon l'expérience du collaborateur. Le résultat est d'évaluer **la contribution du collaborateur** aux résultats de l'équipe.

Les 2 démarches sont parallèles et constitueront les 2 rails sur lesquels le collaborateur pourra s'appuyer pour évoluer, avec quelques points de liaison quand même !

- Un niveau élevé de compétences peut amener la fixation d'objectifs plus ambitieux ; un niveau de compétences plus faibles qu'attendu peut amener à des objectifs provisoirement moins ambitieux.
- L'atteinte répétée des objectifs, ou leur dépassement régulier peut traduire des compétences acquises ; au contraire, des objectifs non atteints peuvent illustrer un niveau de compétences plus faible qu'attendu.



**En conclusion, l'ensemble de la démarche, sans être chronophage, repose sur les 2 leviers :**

**La fiche de poste (le terrain de jeu du collaborateur), sa lettre de mission (les priorités et les objectifs), chacun devant faire l'objet d'une évaluation.**