

GPEC

Thème 5 : Fixation des objectifs

François GEOFFROY
francois.geoffroy@u-picardie.fr
Maître de Conférences – IAE d'Amiens
Docteur en Sciences de Gestion
Maj 16/07/20





Formuler des objectifs de la manière la plus claire, la plus simple et la plus partagée possible afin qu'ils aient le plus de chances d'être atteints.

La méthode SMART s'inscrit dans le **management par objectifs**.

Méthode SMART :

- S = spécifique,
- M = mesurable,
- A = attractif,
- R = réaliste,
- T = fixé dans le temps.

S = Spécifique = lié à la personne



- L'objectif énonce clairement les attentes. «Quel résultat dois-je précisément produire, sur quoi ? »
- L'objectif définit le résultat et non la façon d'y arriver.
 - ✓ Que doit faire le collaborateur ?
 - ✓ Quelles stratégies, règles, méthodes utilisera-t-il?
 - ✓ Le collaborateur comprend-il l'objectif?
 - ✓ Les personnes concernées sont-elles précisées?
 - ✓ Le résultat attendu est-il clair?
 - ✓ L'objectif donnera-t-il le résultat souhaité?



- Il sera possible de juger objectivement l'atteinte de l'objectif, pour cela, il faut fixer des indicateurs : « À quoi vais-je reconnaître que l'objectif est atteint ? »
- Il existe une méthode ou une procédure permettant d'évaluer et de décrire le résultat en unités (qualité, quantité, coût, temps, etc.).
- Certains résultats se mesurent facilement tandis que d'autres doivent être vérifiés ou observés.
- Est-ce que cet indicateur permettra de démontrer que le collaborateur a atteint de l'objectif de travail ?
- Est-ce possible d'obtenir ces mesures?

A = Atteignable



- ▶ Atteindre l'objectif implique un effort qui s'exprime soit à travers l'objectif lui-même, soit à travers ses indicateurs ; «Quelle amélioration ? »
- ▶ L'objectif de travail est réaliste et réalisable. Ni trop dur ni trop facile ! Sinon, l'objectif perd son pouvoir motivationnel.
- ▶ Le collaborateur peut-il atteindre cet objectif dans le délai proposé et avec les ressources dont il dispose?
- ▶ Est-ce que le manager et le collaborateur comprennent les limites ou les contraintes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs?
- ▶ Quelqu'un d'autre a-t-il atteint ces objectifs?



- ▶ L'objectif doit être atteignable avec les moyens disponibles.
- ▶ « Est-ce réalisable compte tenu des ressources et des contraintes ? Est-ce sous mon contrôle ? »
- ▶ L'objectif de travail correspond au rôle du collaborateur au sein de son milieu de travail.
- ▶ Le collaborateur a-t-il les compétences, les connaissances et les pouvoirs nécessaires pour réaliser cet objectif ?
- ▶ Si ce n'est pas le cas, quelles mesures faut-il prendre pour lui permettre de les acquérir ?

T = défini dans le Temps



- Un objectif de travail doit être atteint à la fin du projet, à une date fixe. « À quelle date veut-on que les résultats soient atteints ? »
- Il est important de prévoir un objectif intermédiaire afin de rectifier le tir si besoin est.
- Existe-t-il un délai précis (date, trimestre)?



Énoncé d'un objectif clair = 1 verbe d'action :

- ▶ **Exemple** : décrire, énumérer, citer, présenter, alimenter, améliorer, analyser, animer, approuver, assurer, auditer, autoriser, valider, superviser, faire, commander, diminuer, augmenter...
- ▶ **Contre exemple** : Connaître – savoir – réfléchir – comprendre... Ne sont pas des verbes d'action. Comment évaluer que quelqu'un sait, réfléchit ou comprend ?

Objectifs et SMART

<https://www.youtube.com/watch?v=g5bDDS8CAR0>

Langevin Pascal, Mendoza Carla, « Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2014/3 (Tome 20), p. 43-71.

Arnaud, S., Frimousse, S. & Peretti, J. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), 294-314. doi:10.3917/mav.028.0294.



GLHF

