

Des objectifs pour quoi faire ?

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management et en techniques de vente

www.com-hom.com

Objectifs individuels ou objectifs collectifs ?

Il faut des objectifs. C'est une évidence. Tout le monde vous le dira. D'ailleurs, les cours de management sont remplis de bonnes citations dans ce sens :

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre. »

Sun Tzu

« Les objectifs que tu te fixes t'aident à surmonter des problèmes provisoires. »

Hannah More

« Chaque jour que tu passes à t'éloigner un peu plus de tes objectifs est un jour perdu et un second nécessaire pour regagner le terrain perdu. »

Ralph Marston

« Habitude N°2 : savoir dès le départ où nous voulons aller »

Stephen Covey



Et puis, certaines voix sont un peu à contre sens :

« L'administration par objectif est efficace si vous connaissez les objectifs. Mais 90% du temps vous ne les connaissez pas. »

Peter Drucker

« A force de se fixer des objectifs, à force de croire que sa volonté est bonne ou mauvaise, on perd énormément d'énergie. »

Bernard Werber

Comme tout outil, le management par objectifs a ses forces et faiblesses. La déviance du « tout objectifs », qui a pour volonté de représenter l'intégralité du travail par une mise en objectifs, aboutit à une perte de temps et d'initiative incontestable. D'où ces deux dernières citations.

« Définir l'objectif peut sembler chose facile pour de nombreux apprentis managers, mais l'expérience a montré que cette étape, première et fondamentale, pouvait se révéler la plus délicate » nous dit Maya Beauvallet dans son livre les « [Les stratégies absurdes](#) ».

Dans cet article nous aborderons la question : **objectifs individuels ou objectifs collectifs ?**

L'organisation du travail a une influence sur la formulation des objectifs. Imaginons une chaîne de production où toutes les parties prenantes participent au flow de production dont le résultat est difficilement identifiable individuellement : la tendance naturelle sera de définir des objectifs collectifs.

A l'inverse, dans une organisation en silos, dans laquelle chaque poste est indépendant, la mise en objectifs est souvent individuelle.

Quelles sont les conséquences d'un management par objectifs uniquement collectifs ? Il implique deux principales conséquences néfastes :

- le syndrome que Maya Beauvallet appelle le « passager clandestin » : pourquoi s'impliquer dans un contexte où je peux me fondre discrètement sans trop m'investir et sans risque.
- la « rétrogradation » : la descente d'une vitesse, la baisse de performance des meilleurs, car pourquoi faire plus dans un environnement qui ne reconnaît que la performance moyenne.

Ce qui nous amène à la question :

Comment reconnaître la performance individuelle dans un management par objectifs orienté collectif ?

Quelles sont les conséquences d'un management par objectifs uniquement individuels ?

- le syndrome du « chacun pour soi », car pourquoi aider un collaborateur à atteindre son objectif si la seule dimension visible pour moi est l'optimum de ma performance individuelle.
- le « croc en jambe », car il est plus facile de rendre difficile l'accession des champions que soi-même progresser.
- le « $1+1 = 1,5$ », ou comment garantir que l'atteinte des objectifs individuels permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise ?

Nous voyons que le management orienté tout individuel n'est pas non plus exempt de déviances. Elles sont symbolisées par le trophée de l'employé du mois, très longtemps utilisé par les chaînes de fastfood.



Alors, quel est le bon choix ?
Vous l'avez compris : il faut mixer.

Pourquoi faut-il des objectifs collectifs ?

Parce que l'entreprise est un projet collectif et que les personnes doivent travailler ensemble pour le mettre en œuvre.



Pourquoi faut-il des objectifs individuels ?

Parce que les personnes ont besoin de challenges personnels pour progresser et ont besoin de reconnaissance individuelle.

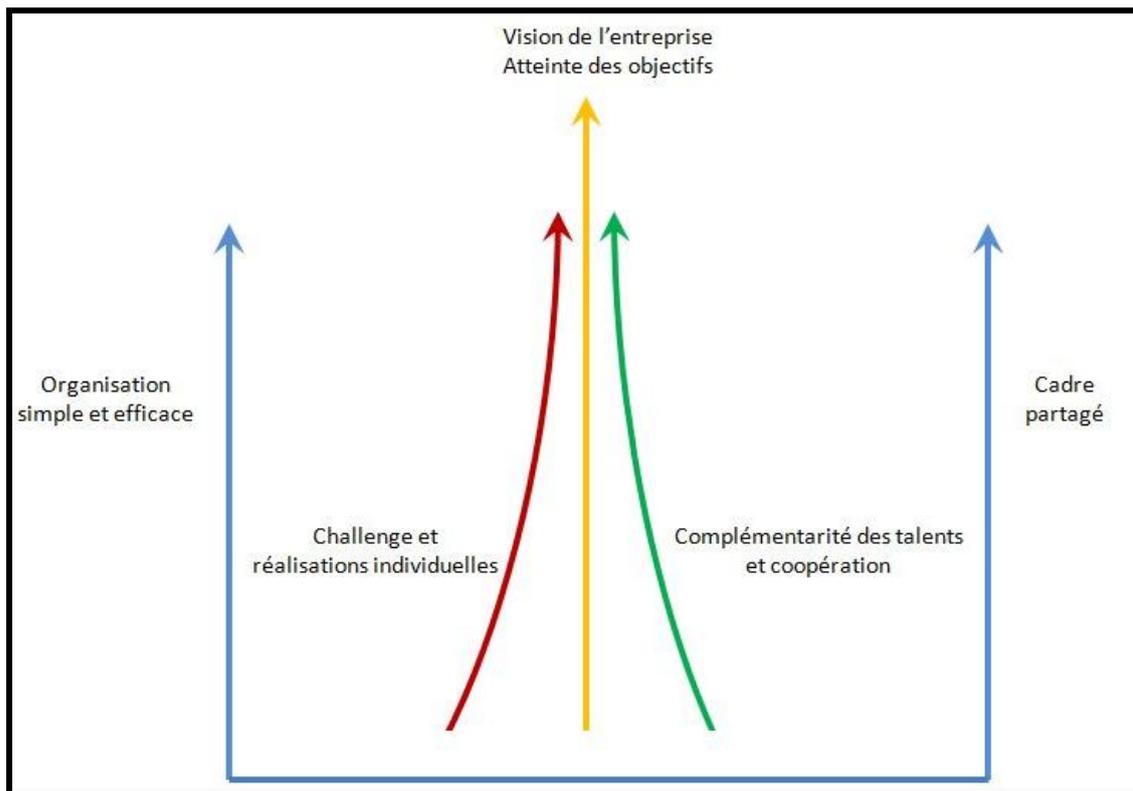
→ Il faut donc bien des deux.

Pour arriver à mixer objectifs individuels et objectifs collectifs, il est nécessaire que ces objectifs traduisent d'une part l'ambition de l'entreprise, réalisable collectivement, mais également une forte ambition de progrès personnels (en termes de challenges, compétences, comportements, polyvalence, tutorat, ...).

Il s'agit donc de trouver un équilibre. Cet équilibre des objectifs individuels/collectifs se rapproche de l'équilibre qu'il faut dans l'organisation. L'organisation doit permettre l'existence de vrais collectifs de travail qui permettent la complémentarité et l'entraide mais l'organisation doit également permettre à chacun d'avoir sa part d'autonomie et de réalisation propre dont il est fier et qui est source de progrès.

Ces objectifs, qu'ils soient individuels ou collectifs, prennent leur sens dans la mise en perspective avec un objectif plus large (équipe, entreprise, valeurs, ...) ou dans une perspective clairement exprimée de développement personnel. « Cette étape de définition d'objectif est probablement la plus dangereuse mais également la plus salutaire : elle permet **de donner du sens à l'action** » nous dit Maya Beauvallet.

En résumé de cet article, nous souhaitons vous proposer la représentation suivante



Vous y trouverez la coexistence des « couleurs complémentaires » du [profil J'AIME](#) qui sont sources de richesse :

- Le jaune : la vision
- Le rouge : la performance individuelle
- Le vert : la cohésion du groupe
- Le bleu : le cadre et l'organisation

La coexistence du vert (collectif) et du rouge (individuel), le tout dans un cadre organisationnel privilégiant la simplicité, sont les supports incontournables pour développer l'atteinte des objectifs.

Nous vous laissons sur 4 questions :

- Quels sont vos objectifs collectifs ?
- Quels sont les objectifs individuels pour vos collaborateurs ?
- Quelles significations ont ces objectifs par rapport au cap et aux valeurs de votre entreprise ?
- Quel est le cadre de votre collectif ?

Les questions concernant le management et le pilotage des objectifs sont approfondies dans le nouveau module, « [Manager, piloter l'organisation et développer la coopération](#) ». Son objectif pédagogique est de renforcer le rôle des managers en tant qu'acteur et partenaire au sein de l'organisation.

A bientôt pour un autre article sur ce sujet et peut être au sein d'une de nos prochaines sessions de management :

- « [Manager, porter le sens et faciliter la performance](#) » : début le 08 octobre
- « [Manager, piloter l'organisation et développer la coopération](#) » : début le 15 octobre

Ces deux sessions sont validées et garanties d'avoir lieu. Le nombre de places est limité et 9 inscriptions déjà déposées au 10 avril pour l'ensemble des 2 sessions : ne tardez pas pour les inscriptions.

A propos des auteurs :



Marc VILCOT

Marc VILCOT : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de vente et management terrain dans l'industrie.

Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial de Cedrat (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.



Françoise Baland : J'ai rejoint l'équipe Com-Hom en 2011 après une expérience de plus de 20 années dans l'industrie.

De formation ingénieur ENSIMAG (INPG), mon travail s'est toujours équilibré entre réalisations et innovations techniques, management des hommes et des femmes, organisation et méthodologies, management de la qualité. Ces expériences ont développé ma passion du travail de terrain au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Com-Hom



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) & [Com-Hom](#), tous droits réservés.