

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

# Techniques - Fixer des objectifs

## Objectifs et motivation

Au fil des ans, de nombreuses théories sur la motivation ont été élaborées. Tout a commencé avec Maslow et sa pyramide des besoins. Mais peu de personnes savent que nombres de ces anciennes théories n'ont jamais été étayées par des recherches scientifiques.

À la fin du siècle dernier, la situation était différente. Edwin Locke a formulé sa théorie de l'objectif qui se fonde sur 30 années de recherches ! Il affirmait que l'intention d'une personne d'œuvrer à un objectif spécifique est une énorme source de motivation au travail. Plus précisément : des objectifs précis et ambitieux – s'ils sont acceptés – et un feedback clair sur la réalisation des tâches conduisent à de plus grandes réalisations. En fait, plus l'objectif est difficile (ambitieux), plus la performance s'améliore.

## Plus c'est ambitieux, mieux c'est ?

Il paraît logique que nous acceptons plus facilement des objectifs faciles. Mais lorsque nous acceptons une tâche difficile, nous devons faire un effort supplémentaire pour mener à bien ce travail.

Des objectifs concrets et difficiles à réaliser donnent plus de résultats qu'un objectif vague qui consiste à « faire de son mieux ». Le caractère spécifique de ces objectifs incite à passer à l'action.

Pourquoi les individus seraient-ils davantage motivés par des objectifs ambitieux ? Les raisons sont multiples :

- 1 Tout d'abord, les objectifs ambitieux attirent notre attention sur la tâche concernée afin que nous ne soyons pas distraits.
- 2 Deuxièmement, de tels objectifs nous donnent de l'énergie, car nous devons redoubler d'efforts pour les atteindre. Par exemple, étudieriez-vous autant pour un examen facile que pour un examen difficile ? Probablement pas.
- 3 Une troisième raison est que les individus doivent persévérer pour atteindre ces objectifs.

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem

**cameleon**<sup>®</sup>  
Business Training

+32 2 266 89 99 - ✉ info@cameleontraining.be  
🌐 www.cameleontraining.be



Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

- 🕒 Pour finir, nous sommes stimulés par de tels objectifs à trouver des stratégies afin de réaliser notre travail de manière plus efficace. Si nous éprouvons beaucoup de difficultés à résoudre un problème difficile, nous réfléchissons souvent à une meilleure façon de nous y attaquer.

## Objectifs et feedback

Les individus parviennent à de meilleurs résultats lorsqu'ils reçoivent un feedback sur leurs progrès. En effet, le feedback traduit la distance entre ce qu'ils ont déjà accompli et ce qu'ils doivent encore accomplir. Un feedback influence le comportement. Mais tous les feedbacks ne sont pas efficaces. En effet, les feedbacks permettant au collaborateur de suivre ses progrès personnels sur la base de résultats intermédiaires semblent être un facteur de motivation plus fort que les feedbacks donnés par une personne extérieure !

## Qu'est-ce qui fonctionne le mieux : des objectifs imposés ou personnels ?

Les individus feront-ils de leur mieux s'ils ont la possibilité de déterminer leurs propres objectifs ? Les résultats d'une enquête sur la participation par rapport aux objectifs attribués ne sont pas concluants. Dans certains cas, les objectifs qui ont été établis en concertation ont mené à de meilleures prestations, tandis que dans d'autres cas, les participants donnaient le meilleur d'eux-mêmes avec des objectifs imposés. Un avantage non négligeable de la participation est que les individus soutiennent presque automatiquement l'objectif. Être lié à l'objectif est un facteur important (voir ci-dessous). Si vous ne faites pas appel à la participation, vous devez, en tant que manager, toujours expliquer clairement l'objectif et son importance. À noter également dans ce contexte qu'une étude a démontré que seule une minorité des collaborateurs interrogés répondent « oui » à la question de savoir s'ils avaient reçu des objectifs clairs de la part de leurs managers.

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem

**cameleon**<sup>®</sup>  
Business Training

+32 2 266 89 99 - ✉ info@cameleontraining.be  
🌐 www.cameleontraining.be



Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

## D'autres facteurs qui définissent les résultats des objectifs

Outre le feedback et (parfois) la participation à leur fixation, il y a d'autres facteurs qui influencent la relation entre les objectifs et les réalisations :

1. l'engagement envers l'objectif ;
2. les caractéristiques de la tâche.

La théorie de l'objectif établit qu'une personne (parce qu'elle a accepté l'objectif) est fortement engagée envers l'objectif et est déterminée à ne pas faire de compromis. Selon cette théorie, une personne très engagée est convaincue qu'elle peut atteindre l'objectif et qu'elle l'atteindra. Mais quand une personne est-elle effectivement engagée envers un objectif en particulier ?

## Engagement envers l'objectif

Il ressort d'une étude que la probabilité d'un engagement élevé envers un objectif est la plus élevée lorsque :

- les objectifs sont publics et connus de tout le monde ;
- l'individu occupe une place importante ou a le contrôle. Cela signifie qu'il croit avoir le contrôle de la situation, qu'il est persuadé de pouvoir décider de sa vie (plutôt que de tout attribuer aux circonstances) ;
- l'individu détermine (approuve) ses objectifs personnellement et ces derniers ne lui sont donc pas imposés de manière unilatérale.

## La difficulté joue-t-elle un rôle ?

Si un individu se charge d'une tâche simple et familière, où le résultat ne dépend pas d'autres facteurs, les objectifs ambitieux sont alors motivants ! Mais pour un nouveau projet compliqué, dans le cadre duquel vous dépendez des autres, cela ne fonctionne pas.

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem

**cameleon**<sup>®</sup>  
Business Training

+32 2 266 89 99 - ✉ info@cameleontraining.be  
🌐 www.cameleontraining.be



Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

## Direction par objectifs (DPO)

Cette technique de leadership est une conséquence logique de la théorie de l'objectif. Dans le cadre de la DPO, les objectifs sont alignés les uns sur les autres, en concertation, au sein de l'entreprise. Vous recevez ainsi une cascade d'objectifs depuis le niveau de l'entreprise jusqu'au niveau individuel. Quatre caractéristiques sont essentielles à un bon programme DPO :

1. Des objectifs clairs et concrets
2. Un processus décisionnel participatif (top down et bottom-up)
3. Des échéances claires
4. Un feedback sur les prestations

## Objectifs SMART

Il ressort de tout ce qui précède que les objectifs doivent satisfaire à plusieurs conditions afin d'être efficaces. Elles sont traduites dans l'acronyme SMART :

Spécifique	Formulé clairement, précis et concret
Mesurable	Quantitatif ou binaire (oui/non), mais pouvant toujours être mesurable
Acceptable	Avoir du sens, dans lequel je me sente impliqué et pour lequel j'ai les compétences
Réaliste	Doit être accessible
Temporel	Une échéance doit y être liée

Certaines entreprises, généralement plus grandes, utilisent aujourd'hui l'acronyme ASmart. Le premier A étant l'abréviation de « Aligné » : l'objectif doit être conforme à la mission/vision, aux valeurs et aux objectifs supérieurs de l'entreprise.

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem

**cameleon**<sup>®</sup>  
Business Training

+32 2 266 89 99 - ✉ info@cameleontraining.be  
🌐 www.cameleontraining.be    

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

# Vision – Fixer des objectifs

Un chapitre séparé sur les objectifs ? Pourquoi ?

Les objectifs sont le sujet de la majorité de nos formations. On en parle :

- En matière de gestion de projet, où l'objectif du projet n'est pas souvent défini correctement.
- En matière de gestion des performances, où les collaborateurs reçoivent des objectifs et sont évalués au niveau de leur réussite.
- En matière de travail d'équipe, en tant qu'éléments qui permettent à une équipe d'obtenir de meilleurs résultats.
- En matière de leadership, en tant que condition importante à la motivation des individus.
- Dans le cadre de techniques d'entretien, lorsque nous nous demandons ce que nous voulons atteindre lors d'un entretien.

Il est donc intéressant d'y accorder notre attention...

Notre vision des objectifs est simple : précisez-les autant que possible, sans les rendre trop oppressants. « Small is beautiful ». Notre méthode de travail est souvent inefficace. Un objectif clair nous aide à comprendre ce qui est important et ce qui ne l'est pas, et nous permet de rester concentrés (et suscite notre envie).

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem

+32 2 266 89 99 - [info@cameleontraining.be](mailto:info@cameleontraining.be)  
[www.cameleontraining.be](http://www.cameleontraining.be)

**cameleon**<sup>®</sup>  
Business Training

