



GROUPE DE TRAVAIL

MANAGEMENT PAR OBJECTIF

OU MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

Sophie MORENO  
Catherine PARROTIN  
Bruno VEDRINE  
Frédéric LAFAGE  
Daniel FONTAINE  
Jérôme BARBIER



## Définition du management

Ensemble des techniques de direction,  
d'organisation et de gestion de l'entreprise.

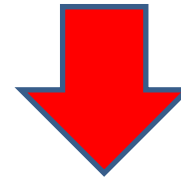


## Définition d'une entreprise d'une organisation

Ensemble des ressources d'une entité (Humaines, Matérielles, Financières, ...) partageant un **objectif commun**.



# Types de management



Réussite dans le temps	Exigence nulle Plaisir fort	Exigence forte Plaisir fort	Exigence forte Plaisir nul
Relation managériale	<b>MANAGEMENT LAXISTE</b>	<b>MANAGEMENT MOTIVATIONNEL</b>	<b>MANAGEMENT AUTORITAIRE</b>
Manager	Ne décide pas seul et cède souvent	S'adapte et décide	Décide TOUT, en force
	Valorise toujours l'être pas le résultat des actions.	Valorise les progrès et les bons résultats	Dévalorise en ne voyant que les "problèmes"
	Fait souvent des promesses	Reste disponible, à l'écoute	Menaces
	Se contient, au risque "d'exploser" un jour	Sanctionne positivement les comportements pas l'être.	Sanctionne, punit.
Collaborateur	Egoïste, il se fait plaisir	Sentiment de plaisir, aime bien faire	Sentiment de peur, fait ce qu'on lui dit
	S'excuse, il fuit la difficulté	S'améliore, cherche des solutions	Craint la difficulté
	Abuse, prend trop de libertés	S'adapte et se remet en cause	Perd confiance en lui
	Compense, fait mais avec des contreparties	Participe, se sent valoriser	Se fait plaisir hors de la relation



## Management par objectif

Présentation déclinée en **3 parties** :

1/ Définition stratégie d'entreprise

2/ Attribution des objectifs

3/ Management des objectifs

En conclusion un tableau récapitulatif forces/  
faiblesses



## Management par objectif : Partie 1

### Définition stratégie d'entreprise

Pour la mise en place d'un tel type de management, la direction générale doit décrire sa stratégie, sa **politique générale**.

Tous les objectifs qui seront déclinés auront comme **origine** cette politique générale

*Le premier qui doit appliquer le management par objectif est le dirigeant lui-même.*



## Management par objectif : Partie 1

### Définition stratégie d'entreprise

Une fois cette stratégie définie il faut également la faire connaître et **communiquer** sur sa pertinence et sur les impacts positifs de l'organisation.

*Trop souvent cette politique n'a pas fait l'objet d'une réflexion.*

*Trop souvent la politique n'est pas communiquée à l'organisation.*



## Management par objectif : Partie 1 Définition stratégie d'entreprise

La politique générale doit être **comprise** afin de pouvoir être **partagée** par l'ensemble de l'organisation et que chacun puisse y **adhérer**.

*La politique générale de l'organisation doit prendre en compte les objectifs de l'entreprise mais également les objectifs pouvant être imposés par l'environnement :*

- Syndicats
- Gouvernement
- Société civile
- ...





## Management par objectif : Partie 2

### Attribution des objectifs

Nous considérons les objectifs comme étant **contributeurs** à l'objectif général.

*L'ensemble des objectifs doivent participer (contribuer) à la réalisation de L'objectif commun.*

*Attention aux objectifs en total opposition (exemple : objectif entreprise : La croissance, le développement, Objectif RH : ne pas embaucher)*



## Management par objectif : Partie 2

### Attribution des objectifs

**IMPERATIF : Un objectif doit être :**

**-CLAIR**

**-COMPREHENSIBLE et COMPRIS**

**-RAISONNABLE**

**-REALISABLE**

*Un objectif trop simple entrainera une perte de motivation dès qu'il sera atteint*

*Un objectif trop ambitieux sera considéré comme impossible à réaliser*

*Pas trop de détails sur les objectifs, cela nuira à la bonne compréhension*



## Management par objectif : Partie 2

### Attribution des objectifs

Un objectif peut être **QUANTITATIF** ou **QUALITATIF**

*Quantitatif simple à mettre en place (mathématique)*

*Qualitatif, beaucoup plus complexe*



## Management par objectif : Partie 1 Définition stratégie d'entreprise

Les objectifs contributeurs sont généralement fixés lors des **entretiens annuels** (EIP / EIA / EIF).

*Moment privilégié*

Plus que fixés les objectifs sont **négociés** !

*Un objectif imposé n'emportera pas l'adhésion de la personne*



## Management par objectif : Partie 1

### Définition stratégie d'entreprise

C'est une négociation sur les **objectifs** et les **moyens** pour les réaliser.

*Moyen matériel, formation, moyen financier, organisation adaptée, ...*

Cette négociation doit prendre fin par **l'adhésion** de la personne à ses propres objectifs.

*La personne peut (doit ?) également proposer ses propres objectifs*



## Management par objectif : Partie 2

### Attribution des objectifs

Tous les **niveaux** hiérarchiques peuvent avoir des objectifs propres.

*Cela ne se limite pas qu'au personnel encadrant  
Néanmoins toutes les personnes n'en ont pas besoin*



## Management par objectif : Partie 2

### Attribution des objectifs

### Termes importants

**OBJECTIF** : *Que désirons nous atteindre*

**CIBLE** : *Quelle valeur devons nous atteindre*

**INDICATEURS** : *Suivi de la cible*

*Exemples : Rentabilité / Montant du bénéfice attendu / suivi mensuel  
Satisfaction client / Taux de satisfaction en % / enquête de satisfaction*



## Management par objectif : Partie 3 Management des objectifs

Une fois les objectifs **acceptés**

Les cibles **définies**

Les indicateurs **en place**





## Management par objectif : Partie 3 Management des objectifs

Il faut **SUIVRE** l'évolution des objectifs

Et ne pas oublier de **COMMUNIQUER**  
ce suivi

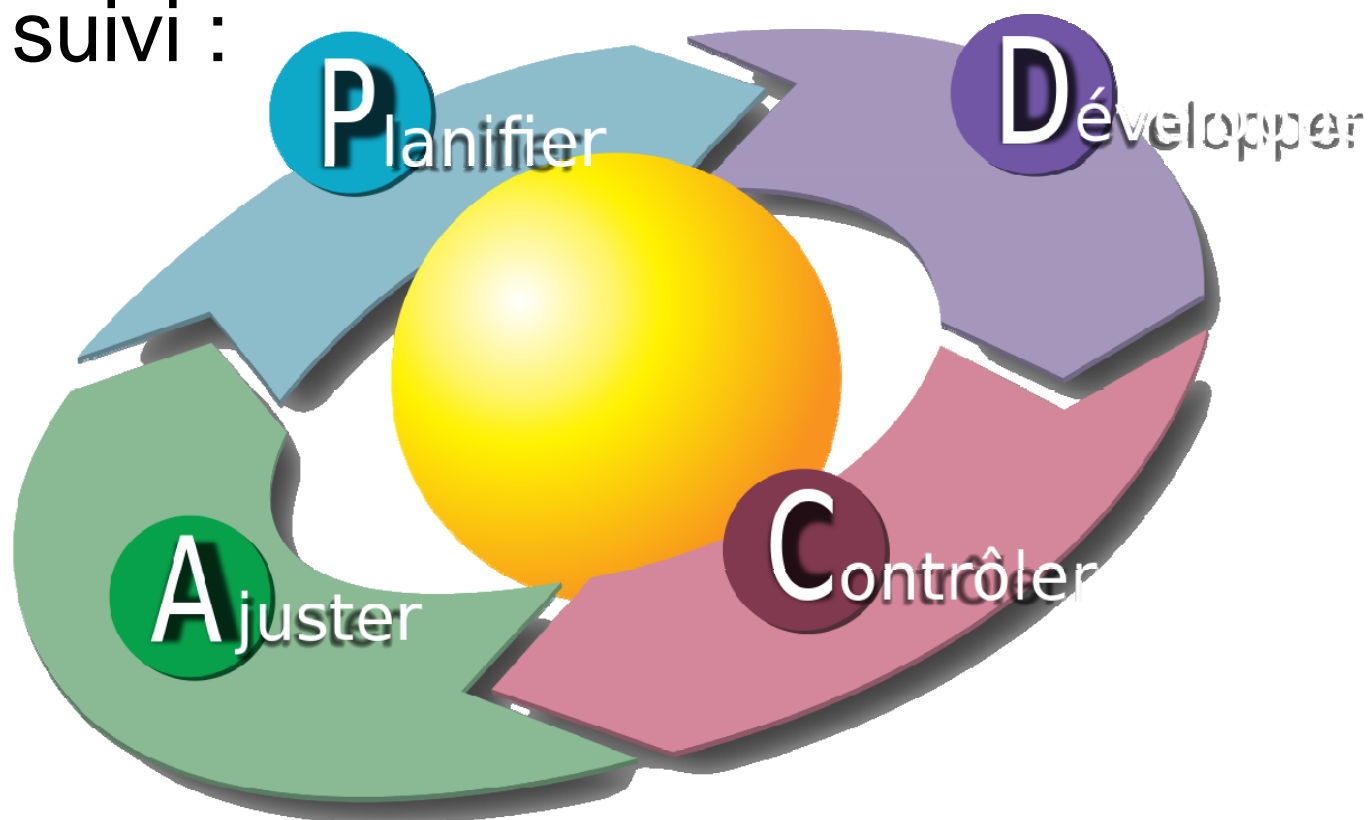
*Suivre sans communiquer ce suivi est nuisible*



# Management par objectif : Partie 3

## Management des objectifs

Pendant ce suivi :





## Management par objectif : Partie 3 Management des objectifs

Ne **pas attendre** la fin de la période des objectifs pour agir et s'adapter.



## Management par objectif : Partie 3 Management des objectifs

Bilan des objectifs :

Si OK : **Adaptation** des futurs objectifs et cibles par rapport au réalisé passé.

**Analyse** des raisons du succès

*La réalisation des objectifs n'entraîne pas automatiquement une compensation (financière, évolution, ...)*



## Management par objectif : Partie 3 Management des objectifs

Bilan des objectifs :

Si Non OK : **Analyse** des raisons de l'échec  
Les causes permettront de définir les  
nouveaux objectifs et d'adapter les moyens si  
besoin

*La non réalisation des objectifs n'entraîne pas automatiquement une sanction (financière, rupture, ...)*



# Management par objectif : Synthèse

Opportunités / Forces	Menaces / Faiblesses
Adhésion générale et compréhension globale	Ne s'applique pas partout, surtout aux situations d'urgence.
Partage	Pas applicable à certaines personnes
Participation	Investissement en temps, en organisation, compétence, diplomatie
Force un suivi régulier	Pas applicable à tous les dirigeants (Directif, paternaliste, ...) Démarche aussi pour la direction
Clair et compréhensible	Implication à tous les niveaux de la hiérarchie (branche morte)
Tracable, plus ou moins écrit (TDB)	
S'applique à un environnement particulier	
Remise en question quotidienne	



## Management par objectif : Synthèse

### **MANAGER C'EST FAIRE AVEC !**

*Avec son propre caractère*

*Avec les ressources en place*

*Avec son environnement*

...

*Le management par objectif s'appliquera si les éléments cités précédemment sont présents. Mais ce style de management semble être le plus approprié au déploiement d'une politique RSE au sein d'une entreprise par la prise en compte des piliers gouvernance et social.*