



## *Séminaire Association Parfaire*

**Accompagnement du changement :  
rôle de l'encadrement et des dispositifs de  
management**

*Christine SCHMELTZ*





# Accompagnement du changement : rôle de l'encadrement et des dispositifs de management

## Objectifs de la thématique

**Mieux comprendre le sens,  
et la cohérence des outils à  
disposition ( EP, objectifs  
de service...)**

comme outils d'une démarche  
de management par objectifs  
et d'accompagnement du  
changement.

**Connaître les principales  
étapes de la démarche**

de déclinaison et de conduite  
des objectifs collectifs et des  
objectifs individuels dans un  
processus de changement.

**Définir les modalités  
facilitatrices, les  
compétences, les  
postures à développer  
afin de conduire une  
démarche de  
management.**



# L'entretien professionnel

Dispositif réglementaire



Décret du 17 septembre 2007  
Arrêté du 10 Avril 2008  
Circulaire ministérielle  
(février 2009)



# Entretien professionnel

## Contenu réglementaire

Chaque année:

Conduit par le supérieur hiérarchique direct:

1. L'appréciation des résultats professionnels obtenus au regard **des objectifs fixés** l'année précédente et l'interprétation de cet écart.
2. La définition des objectifs fixés à l'agent qui s'inscrivent dans le cadre des **objectifs collectifs du service**.
3. L'identification des perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.
4. La définition de nouvelles compétences à acquérir et à développer.

Un CR qui comporte une appréciation sur la valeur professionnelle de l'agent doit obligatoirement être classé au dossier de l'agent.





Pourquoi une démarche de  
management par objectifs?





# D'une fonction de gestion à une fonction de management

1

Management : terme et pratique  
française

2

Vieux français: « ménagement »

L'art de conduire, de diriger, de manier

## Une différence de fond par rapport à la gestion

Le **gestionnaire** est celui qui administre un domaine en appliquant des règles, des procédures définies par ailleurs...

Le **manager** conduit une organisation et les individus qui la constituent ....



# Pourquoi le management par objectifs?

Pionnier  
**Peter Drucker**

Repris  
**Octave Gélinier**

Intégré  
**Fonction publique**

- Une question de fond: comment conduire et organiser une action collective efficace ?
- Des principes simples: « donner à chaque équipe, à chaque collaborateur un cadre où il soit plus autonome ».
  1. Définir ce que l'on veut obtenir, le résultat à produire, les objectifs.
  2. Piloter l'action pour y parvenir.
  3. Faire le bilan des résultats enregistrés pour progresser la prochaine fois.
- Des besoins :
  - Tout changement dans une institution complexe fait appel à des compétences variées, qui doivent collaborer, converger, agir en cohérence
  - Des équipes et des collaborateurs plus autonomes sont plus



## Le management par objectifs

# 6 hypothèses fondatrices

Tout personnel veut savoir ce qu'on attend de lui

Il veut participer aux décisions affectant ses activités

Son action est considérablement améliorée quand il peut influencer les résultats de l'équipe

Il veut du retour sur la qualité de son travail

Son action est améliorée quand son responsable manifeste de l'intérêt pour ses résultats

Il souhaite de la rétribution pour la contribution qu'il apporte



# La rétribution et les résultats



- Une logique de **contrat, liant contribution et rétribution**
- Un lien **visible, solide avec l'encadrement de proximité**
- **Une approche globale** de la notion de rétribution
  - la **rétribution monétaire** (salaire, primes et indemnités)
  - la **rétribution statutaire** (avancement, promotion)
  - la **formation, l'évolution de la qualification**
  - l'**évolution de la fonction** (des activités plus intéressantes)
  - la **reconnaissance de son travail par la hiérarchie, par ses pairs comme un professionnel**
  - **être actif, apprendre, évoluer, se nourrir soi et ses compétences** (croissance)
  - la **confiance reçue, l'autonomie accordée, le sentiment d'avoir un avenir professionnel**
  - la **participation à une équipe qui réussit, qui a un projet, qui a des résultats**
  - **travailler dans une organisation efficace qui permet le projet, qui ne me fasse pas perdre du temps et de l'énergie**: en termes de moyens matériels, d'information, de procédure, de conditions de travail.....
  - **m'ajuster dans le fonctionnement quotidien avec mon responsable** ( avoir les informations en temps voulu, le temps consacré à travailler ensemble)
  - **relever un défi** ( défi à soi-même, envie de défier un obstacle...)
  - **honorer son contrat** ( à partir du moment où je l'ai accepté)





# La démarche de management par objectifs





# La démarche de management: un cycle

1

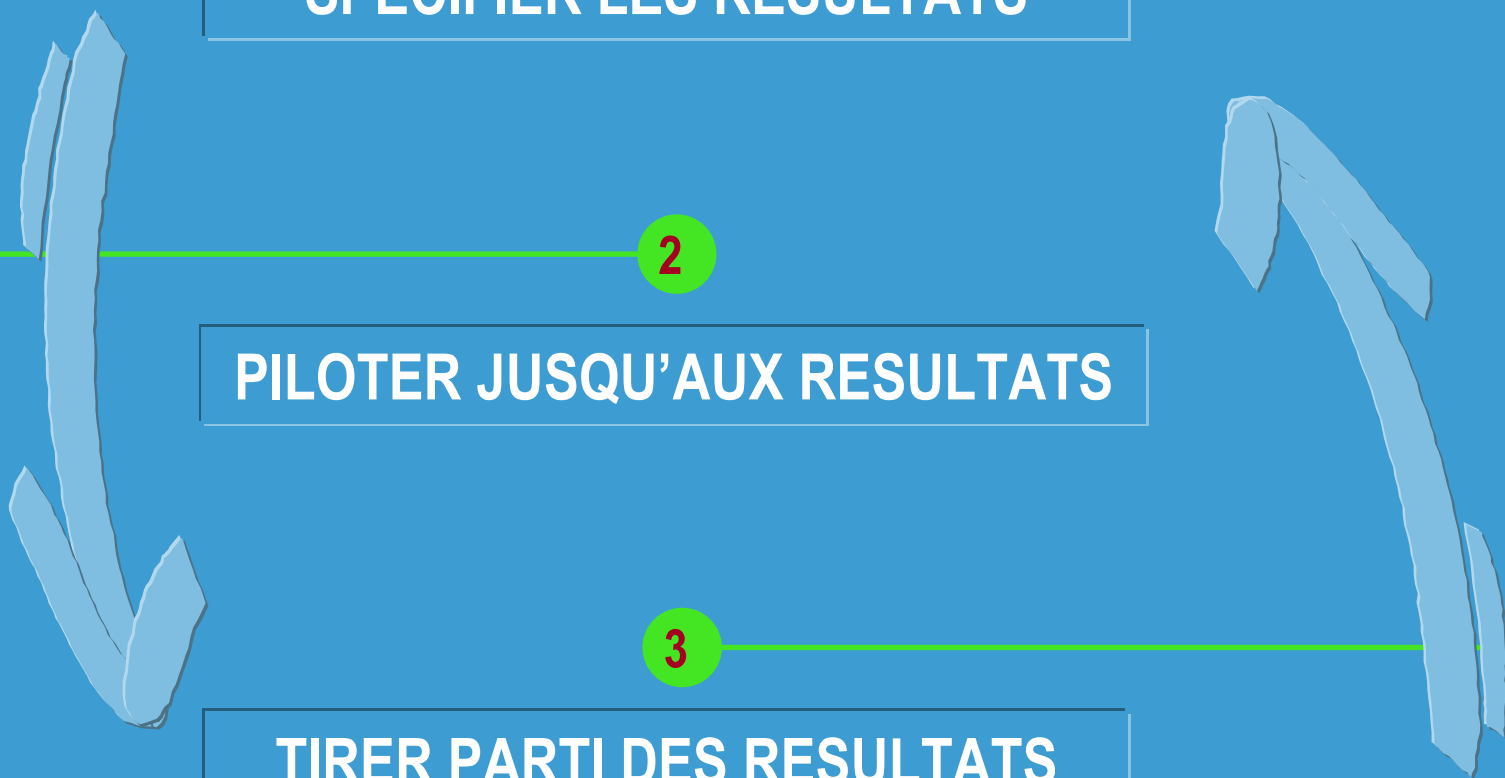
**SPECIFIER LES RESULTATS**

2

**PILOTER JUSQU' AUX RESULTATS**

3

**TIRER PARTI DES RESULTATS**





# La démarche du management par objectifs

1

## SPECIFIER LES RESULTATS

1. Décider des grands objectifs de l'institution (**axes prioritaires**).
2. Décliner ces axes au niveau des équipes (**objectifs collectifs**).
3. Décliner certains de ces objectifs collectifs au niveau de chaque collaborateur (**objectifs individuels de contribution**).

Une logique « descendante », mais nourrie des avis, des idées, des propositions « ascendantes ».



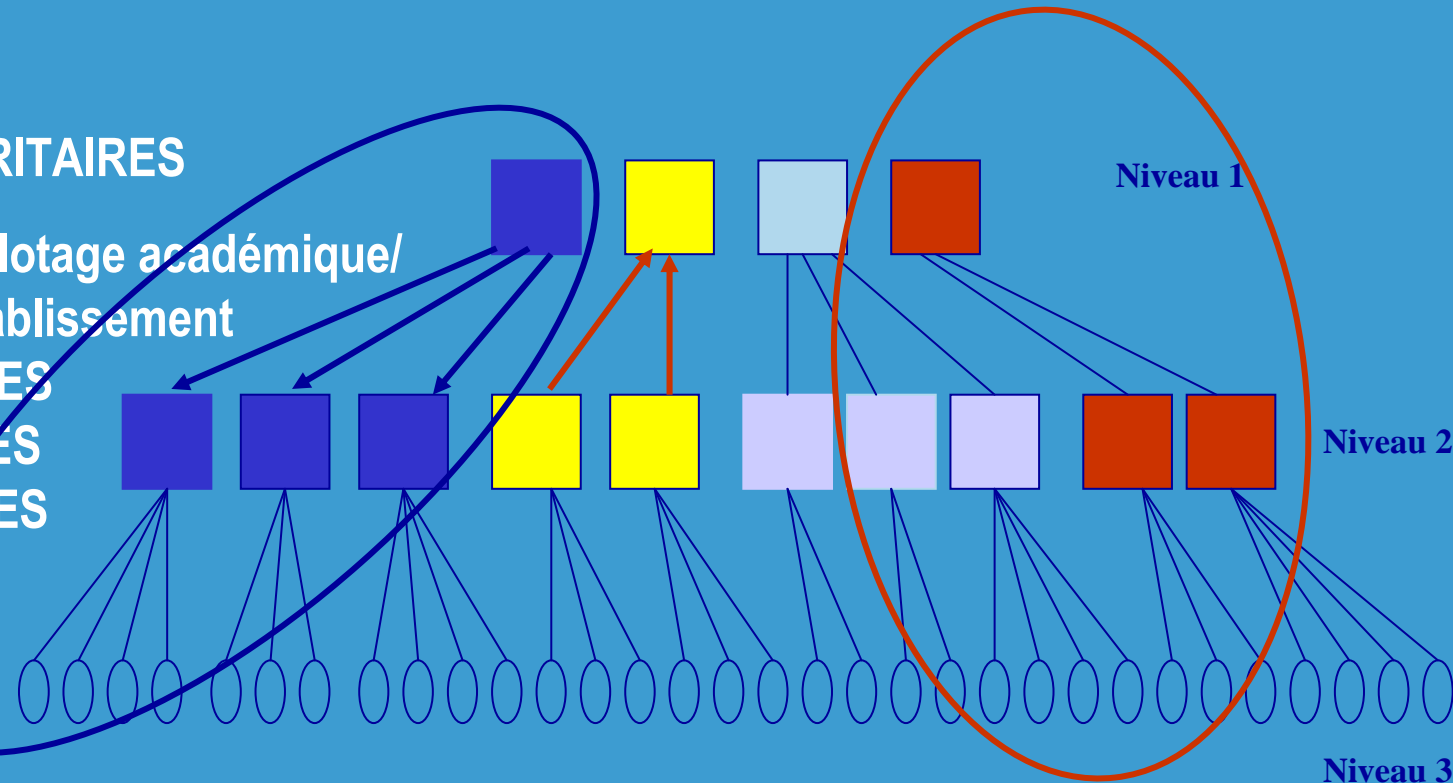
# S'inscrire dans la cohérence de la structure

## AXES PRIORITAIRES

Ministère / pilotage académique /  
contrat d'établissement

## OBJECTIFS DES SERVICES, DES COMPOSANTES

## OBJECTIFS DE CONTRIBUTION



**LA DECLINAISON DES AXES PRIORITAIRES**  
en objectifs de service puis  
en objectifs de contribution



# La démarche du management par objectifs

2

## PILOTER JUSQU'ÀUX RESULTATS

1. Chaque **collaborateur pilote sa propre action** et prend son autonomie.
2. Le responsable **pilote ces multiples pilotages.**
3. Les points clés:
  - **Les jalons**
  - **Les réunions régulières** pour faire le point ( examen des réussites et des difficultés)
  - **Le droit à l'erreur et le devoir d'alerte**



# La démarche du management par objectifs

3

## TIRER PARTI DES RESULTATS

- 1. Analyser les résultats** tant avec l'ensemble de l'équipe (dimension collective) qu'entre le collaborateur et son supérieur (dimension individuelle).  
Les réussites/ les difficultés/ examen partagé
- 2. Bâtir des plans de progrès et de développement**, collectifs et individuels.
- 3. Lier la rétribution à la contribution.**



## Et au niveau opérationnel!

### Le lien entre les objectifs collectifs et les objectifs individuels

#### 1- Spécifier les résultats

explicitation **des objectifs collectifs ( objectifs d'établissement)**  
communiqués à l'équipe et/ou détermination en commun des  
objectifs collectifs ( **objectifs de développement**)  
détermination **des processus** à mettre en œuvre et/ou **des actions**  
**décidées**  
détermination des **objectifs individuels**, contribution de chacun  
aux objectifs collectifs

#### 2- Piloter jusqu'aux résultats

**réunions d'avancement**, examen des réussites et difficultés  
**jalons des résultats personnels**, encouragements et rectificatifs

#### 3- Evaluer les résultats

**analyse et bilan en commun des résultats obtenus**, des  
processus suivis, des actions mises en place  
**examen partagé des résultats individuels**





# Le mode opératoire du changement

**OBSERVER**

**COMPRENDRE**

**AGIR**

**EVALUER**

Prendre en compte l'existant

Analyser l'existant  
Réaliser le diagnostic

Fixer les objectifs  
Élaborer et choisir les solutions  
Mettre en Œuvre

Suivre et ajuster

Quel est le plan de communication et les étapes de validation à mettre en place?



# Le projet s'adosse sur un diagnostic

## ÉTAT DES LIEUX

autour de quelques caractéristiques traduisant

les acquis et les difficultés

### ATTENTES

En externe

Satisfaites

Non satisfaites

ATOUTS  
FAIBLESSES  
En interne

Appréciation

OPPORTUNITÉS  
MENACES

Tendances affectant en positif ou négatif les orientations du projet

PROBLÉMATISATION

## DIAGNOSTIC

Mise en perspective de toutes les données

Objectifs opérationnels



# La notion d'objectif collectif/individuel





# Pourquoi parler en termes d'objectifs ?

**OBJECTIFS  
PARTAGES**

**Apprécier les résultats**

« A quoi verrons nous que le résultat est atteint »

**Définir clairement le but**  
Organiser son action

**Mobiliser l'énergie**  
Priorités d'action du poste



# Les objectifs collectifs





## Objectifs collectifs

# 2 TYPES D'OBJECTIFS

**OBJECTIFS  
D'ETABLISSEMENT**

*qui vous sont fixés*

**OBJECTIFS  
DE DEVELOPPEMENT**

*que vous fixez avec  
vos collaborateurs*



# Les catégories d'objectifs collectifs

## Liés à l'établissement

- Orientations politiques
- Nature des missions et des activités
- Développement des priorités  
(projet académique, projet d'établissement et contrat quadriennal)

## Liés aux relations avec les usagers et les autres services

- Accueil
- Amélioration des coopérations entre services
- Amélioration des prestations
- Information claire du qui fait quoi...

## Liés au fonctionnement du service

- Conditions de travail
- Polyvalence
- Procédures claires
- Planification et répartition des activités
- Communication
- Organisation du travail
- information
- Formation, qualification
- Disposition des locaux....



# Les objectifs individuels







## 3 types d'objectifs individuels

**Objectif permanent**

**Objectif annuel de  
contribution**

**Objectif personnel  
de progrès**



# Poste de reprographe

- **Respecter le délai** (*délai précis de livraison des photocopies*)
- **Garantir la qualité** (*photocopies conformes à l'original*)
- **Maintenir les machines en état de marche**
- **Mettre en place un système électronique de hiérarchisation des urgences.**

**Objectifs permanents**  
(exigences du poste)

**Objectifs annuels de contribution ou personnels de progrès**

**Reproductible d'une année sur l'autre.**

**Exigences de qualité, de quantité de délai.**

**Ce sont les résultats liés aux missions principales du poste.**

**L'EP peut reprendre en compte la tenue de ces objectifs.**

**1 à 4 par an**

**Ne recouvrent pas la totalité des activités ou des missions. Ce sont des objectifs conjoncturels.**



# Objectif permanent/ objectif annuel

- Instruire les dossiers xx dans le délai maximum de 3 mois fixé par la loi

**Objectifs permanents  
(exigences du poste)**

Reproductible d'une année sur l'autre.  
Ce sont les résultats liés aux missions principales du poste. Exigences de qualité, de quantité, de délai.  
L'EP peut prendre en compte la tenue de ces objectifs.

- Réduire de 20 % dans l'année les rejets de dossiers non conformes

**Objectifs annuels de  
contribution ou de progrès**

1 à 4 par an  
Ne recouvrent pas la totalité des activités ou des missions.  
Ce sont des priorités conjoncturelles.





# Objectif annuel de contribution

DANS LE CADRE DES MISSIONS DE L'AGENT

## EXEMPLES

Actualiser la brochure de sécurité pour le ../../08

Rédiger avant la fin du semestre un livret d'accueil pour les nouveaux arrivants de l'académie

Ramener le délai de paiement des factures à 30 jours

Organiser l'archivage du service

Préparer une maquette commune au format Word pour les documents de base



# Objectif de contribution

## DANS LE CADRE DES OBJECTIFS COLLECTIFS

### EXEMPLES

#### Objectif du service :

« Améliorer les conditions d'accueil »

#### Objectifs individuels de contribution :

- Organiser la répartition entre les activités consacrées à l'accueil et les activités consacrées à la gestion
- Mettre en place, via le nouvel autocom, le transfert des appels téléphoniques et leur orientation vers une messagerie (si tous les postes sont occupés)



# Objectif de contribution

## DANS LE CADRE DES OBJECTIFS COLLECTIFS

### EXEMPLES :

#### Objectif du service :

- Mettre en place l'équipe de sécurité incendie

#### Objectifs individuels de contribution :

- **Mettre en place une équipe de sécurité complète**  
au regard du temps de présence des élèves et sa mise à jour régulière  
en fonction des mouvements des personnels
- **Élaborer pour chaque poste une fiche de procédures**  
sur la conduite à tenir en cas d'alerte incendie
- **Organiser la formation des membres de l'équipe**



# Objectif personnel de progrès

## DANS L'OCCUPATION DU POSTE (Lié aux points personnels à améliorer)

### EXEMPLES

- Au ..., Mme .. tient chaque semaine une réunion avec l'ensemble de son service.
- Au...Mme... sait répondre seule aux usagers sur les dossiers... en l'absence de Mme Y.
- Au... Mme ...formalise les documents en utilisant Excel.
- Au... Mr ...propose des menus offrant le choix de ...produits frais locaux.



# La démarche opérationnelle des objectifs collectifs et individuels







# Les objectifs d'établissement

- 1 Présenter les objectifs et en donner les motifs
- 2 Mettre au point avec l'équipe la démarche, le processus à suivre
- 3 Piloter la déclinaison des objectifs collectifs en objectifs individuels
- 4 Valider les propositions en fonction de votre vision des missions du service et de chacun
- 5 Définir ensemble les moyens, les étapes de suivi, les indicateurs de résultat

# Les objectifs de développement



1

## **Faire avec l'équipe l'analyse collective de l'action collective:**

les résultats majeurs, les écarts, ce qui a produit un résultat favorable ou pas, l'état des forces et des faiblesses, les enseignements que l'on en tire...

2

## **Dans les réflexions se référer à trois axes:**

**les prestations** : la satisfaction mesurée avant tout par la qualité des services et la tenue des délais

**les coopérations avec les autres services ou autres entités**

**le fonctionnement collectif** : les méthodes, l'organisation, les procédures, le mode d'information dans l'équipe....

3

## **Rechercher ensemble les solutions et fixer des objectifs de développement**

Afin d'élargir les points forts et améliorer les points faibles

4

## **Etablir un plan d'action et des indicateurs de résultat et de suivi**

5

## **Piloter la déclinaison des objectifs collectifs en objectifs individuels**



## Résultats au terme de ce travail collectif et individuel

Les objectifs collectifs ont été déclinés en objectifs individuels pour chaque collaborateur.

Chacun a tenu dans cette démarche un rôle actif de proposition.

Chacun connaît les objectifs des autres et voit bien leurs articulations, nécessaires à la convergence vers le résultat.

Chacun s'est engagé sur ses propres résultats, en présence de toute l'équipe.

L'évaluation des objectifs collectifs se fait avec toute l'équipe et l'évaluation des objectifs individuels entre chaque agent et le responsable.



# Collectif/individuel



## L'importance du collectif

parce que....

- le processus de changement fait appel à **des compétences variées**
- **travailler en équipe** est une source de motivation
- **l'analyse des résultats partagés** est facteur de progrès pour chacun et pour l'équipe

...

## L'importance de l'individuel

pour....

- traiter sereinement **les difficultés, les doutes**
- valoriser **les succès, les actions** de chacun
- **s'ajuster au mieux dans le fonctionnement** quotidien
- formuler **des exigences à l'égard des compétences ou du comportement**
- envisager **des évolutions du parcours professionnel, des besoins en formation**

## Les conditions de réussite

.....



## TRAME DE REFLEXION

Quelles pourraient être **les modalités facilitatrices** pour la mise en place et la conduite d'une démarche de management globale porteuse de changement pour toute une structure?

**Quelles compétences, quelles postures** devront développer les cadres pour passer d'une fonction de gestionnaire à une fonction de manager?

## METHODOLOGIE

1<sup>er</sup> temps: réflexion par 2 ou 3 ( 5')

2<sup>eme</sup> temps: mise en commun (15 ')



# LES POSTURES MANAGERIALES

## 4 C

### COHERENCE

- Actes / paroles
- Décisions entre elles
- Objectifs et moyens alloués
- ...

### CONSIDERATION

- Pour les personnes et leurs possibilités
- Pour leurs idées et leurs préoccupations
- Pour leur travail
- Signes de reconnaissance
- ...

### COURAGE

- Prendre des décisions
- Volonté, ténacité, persévérance, dans les actions programmées
- Dire ce qui va et ne va pas...

### CLARTE

- Clarifier les missions, les objectifs, les règles du jeu...
- Informer, communiquer et sur communiquer ( pratique de la transparence)...



# Les leviers/acteurs

## Situation de travail de départ

- Avantages
- Inconvénients

exigences nouvelles

## Situation de travail de modifiée

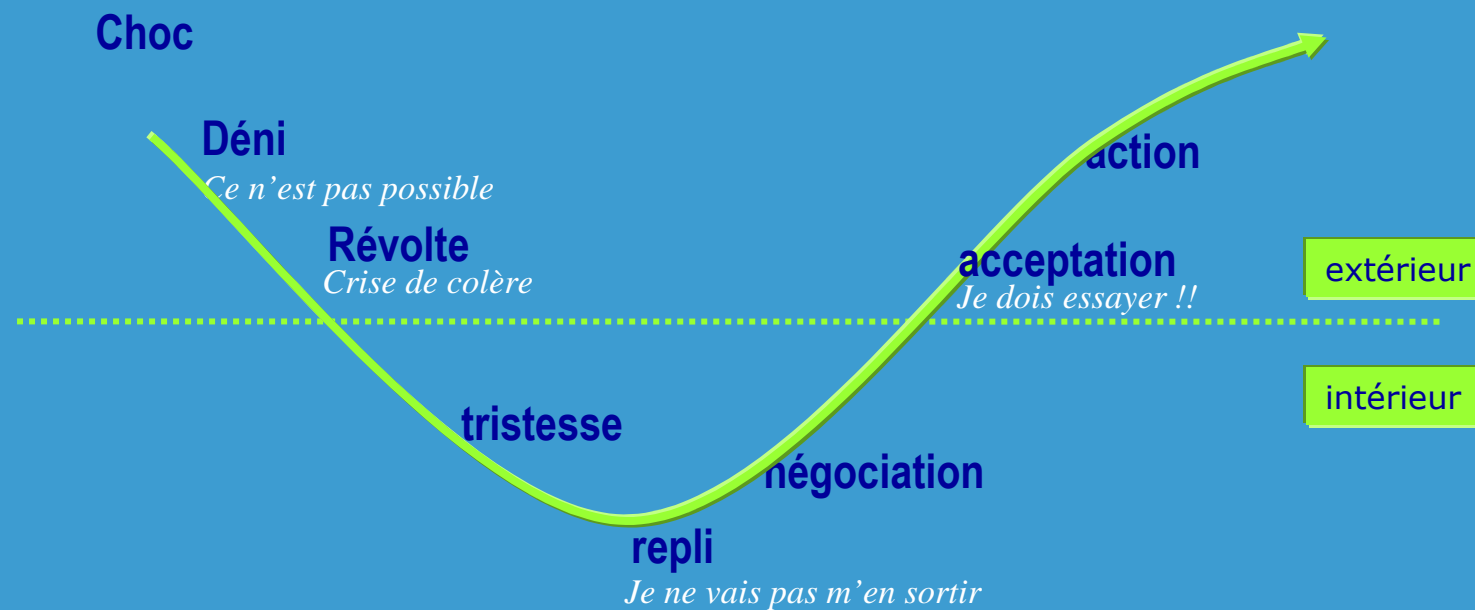
- Nouveaux avantages
- Nouveaux inconvénients



# Laisser le temps à l'adaptation de se faire !

Équilibre 1

Équilibre 2



Déséquilibre





# Quelques axes de communication au fil du tem

## COMMUNICATION INFORMATIVE

- Favoriser l'expression de tous
- Faire préciser les opinions, les idées et les sentiments
- Affirmer les zones de non choix et ouvrir vers les zones de choix
- Créer un cadre d'échanges respectueux

## COMMUNICATION EXPLICATIVE

- Apporter des arguments
- Intégrer la contradiction
- Mettre en perspective les actions et le sens du changement
- Rechercher en commun des solutions

## COMMUNICATION LAUDATIVE

- Reconnaître la participation de chacun
- Fêter les succès
- Continuer à communiquer sur les changements à venir

## COMMUNICATION SÉCURISANTE

- Encourager
- Rappeler d'autres succès obtenus
- Accompagner la mise en actions
- Valoriser les « petites victoires »



# Les saisons comme points de repère !

ETE

ETE

**Une perte, une fin, une rupture**

**AUTOMNE**

**Achèvement**

**HIVER**

**Essentielle errance**

**PRINTEMPS**

**Commencement**

**Création**

