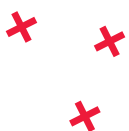




Comment établir et suivre les objectifs fixés à ses collaborateurs au quotidien ?

Le management par objectif est une approche de gestion des performances qui vise à concilier les objectifs des collaborateurs et ceux de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ces objectifs vont donner une orientation, vont motiver et inspirer les collaborateurs, vont aider les managers à évaluer leurs équipes et contrôler le niveau de performance. Il s'agit donc de déterminer des objectifs en accord avec chacun pour que les collaborateurs, les managers et l'entreprise s'y retrouvent, et livrent un niveau de performance en adéquation avec l'orientation choisie.



01

Des objectifs ambitieux sous conditions

Fixer des objectifs ambitieux mais réalisables favorise la motivation, la responsabilisation des collaborateurs, et donc un engagement plus fort de ces derniers. Au contraire, un objectif moins challengeant favorise le désengagement des collaborateurs. Un travail sur la fixation des objectifs est donc primordial. Ceux-ci doivent impérativement être déterminés avec les collaborateurs et formulés à la fois quantitativement et qualitativement. Les objectifs doivent être stimulants et motivants.

Le pourcentage d'avancement des objectifs fixés doit faire l'objet d'un feedback régulier entre manager et collaborateur. Ce feedback doit dresser une évaluation des activités, identifier les éventuels points de blocage et trouver de solutions afin d'avancer la réalisation finale de ces objectifs.

La réalisation complète d'objectifs doit être appréciée via des récompenses dont la valeur sera liée aux performances globales des équipes. Il peut s'agir de simple reconnaissance ou de rémunérations particulières. Les sanctions sont en revanche à proscrire : un collaborateur sanctionné car il n'a pas rempli l'ensemble de ses objectifs se désengagera beaucoup plus vite qu'un autre collaborateur, et sa motivation pour la suite de ses missions en pâtira.

02

Aligner les objectifs d'équipe sur les objectifs de l'entreprise

Un objectif n'a de raison d'être que s'il est à minima pertinent pour l'entreprise. D'où l'importance de s'assurer que les objectifs d'équipe et ceux de l'entreprise sont bien alignés.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont donc le point de départ du travail de fixation des objectifs. Ceux-ci découlent de la mission et de la vision de l'entreprise. Sans ces derniers, aucun autre objectif ne pourra être formulé aux équipes.

En résumé, définir clairement des objectifs permet :

- Un alignement de la stratégie rendant les décisions et les actions cohérentes
- Une meilleure communication plus fluide entre manager et collaborateur
- Une harmonisation des règles liées à la réalisation des objectifs
- Un accroissement de la performance
- Une optimisation des compétences des collaborateurs

Au niveau de la fréquence, aucune règle prévaut. Certaines entreprises fixent des objectifs trimestriels, d'autres préfèrent opter pour des objectifs semestriels ou annuels. Les objectifs seront préférablement fixés lors de :

- Campagnes d'entretiens d'évaluation
- Lors de campagnes dédiées à la fixation d'objectifs
- Lors de changements des objectifs stratégiques de l'entreprise

03

Faire comprendre les objectifs aux collaborateurs

Pour que l'ensemble des objectifs de l'entreprise s'appliquent à l'ensemble des équipes, il est important que les managers traduisent auprès de leurs équipes chacun des objectifs stratégiques décidés en amont. La communication des managers se doit d'être transparente ce qui aura pour effet de motiver les équipes.

Pour cela, il est essentiel de s'appuyer sur la méthode SMART, qui viendra clarifier les objectifs.

De quoi s'agit-il ? SMART est un acronyme énumérant les attributs des objectifs fixés. Cet acronyme comprend 5 éléments :

- **S comme spécifique** : l'objectif doit être clair, simple, sans ambiguïté.

Ex : développer les ventes de la nouvelle gamme de shampoing.

- **M comme mesurable** : l'objectif doit être quantifiable afin de s'assurer de sa réussite. Il doit reposer sur des KPIs pertinents.

Ex : accroître les ventes de 10%.

- **A comme atteignable** : l'objectif doit tenir compte des ressources et compétences disponibles ainsi que des retours d'expérience. L'objectif doit être atteignable et suffisamment ambitieux pour motiver et engager le collaborateur.

Ex : +7% sur les 6 prochains mois, + 3% les 6 mois d'après.

- **R comme réaliste** : l'objectif doit être pertinent, rentable et adapté au contexte.
Est-ce le bon moment de le faire ?

Ex : la nouvelle gamme doit représenter 2% du marché des shampoings, qui gagne 4% par an.

- **T comme temporel** : l'objectif doit être délimité dans le temps en fixant une échéance pour atteindre l'objectif final.

Ex : l'objectif de +15% des ventes doit être atteint sur 1 an.

04

Engager les collaborateurs dans la fixation des objectifs

Le secret d'un bon objectif reste la co-construction de ces objectifs avec le manager afin de coller à la fois aux enjeux business et aux ressources et compétences du collaborateur.

Quoi de mieux pour le manager pour renforcer la confiance et l'engagement, de fixer des grands objectifs avec son collaborateur lors d'un entretien one to one. En faisant cela, cela permettra :

- **Des échanges constructifs et stratégiques entre le collaborateur et son manager**
- **Une mise au point sur les objectifs business**
- **Une prise de recul du collaborateur par rapport à ses missions à venir et ainsi adopter une posture plus stratégique.**

Chaque objectif sera subdivisé en sous objectifs qui serviront à créer un cheminement clair vers l'atteinte de l'objectif principal.

05

Evaluer la performance et récompenser les réalisations

Mettre en place des KPIs spécifiques et pertinents reste l'unique système tangible afin de mesurer les évolutions des résultats. En fonction des enjeux et de l'objectif principal, les indicateurs de performance ne seront pas les mêmes.

Ex : Pour un RH, dont l'objectif principal est la fidélisation des nouveaux collaborateurs embauchés, le KPI adapté sera de mesurer le taux de périodes d'essais terminées.

En revanche, les KPIs comme les objectifs ont vocation à évoluer au fil du temps, en fonction du contexte et des enjeux.

En fonction de ces indicateurs de performance, les collaborateurs seront évalués et récompensés en fonction de leurs réalisations. Des récompenses qui auront été déterminées en amont.

Ces indicateurs pourront prendre différentes formes et varieront en fonction de chaque entreprise :

- Objectifs simples
- Checklist
- Indicateurs avec ou sans pondération.

Un système de pondération permettra au collaborateur de mieux se situer dans l'atteinte de ses objectifs et gagner en précision dans la mesure de ses résultats.

Vous l'aurez donc compris, le secret pour la fixation de bons objectifs est d'impliquer le collaborateur en amont dans sa définition de façon à favoriser son acceptation et le résultat qui en découlera.