

Apprenez à vos managers à fixer enfin de bons objectifs

Les clefs pour comprendre la méthode et des exemples concrets pour s'inspirer

Les entreprises exploitent rarement le plein potentiel du management par les objectifs. Elles se cantonnent généralement à de simples projections financières comme « augmenter le chiffre d'affaires annuel » ou « obtenir des parts de marché sur tel segment ».

Le processus de fixation et de revues d'objectifs répond pourtant à des enjeux stratégiques :

- **le pilotage de la performance** : coordonner le travail des équipes autour des chantiers prioritaires stratégiques pour l'entreprise.
- **la montée en compétences des collaborateurs** : gérer la montée en compétences des collaborateurs et identifier leurs besoins en formation.
- **la gestion des talents** : identifier des besoins en recrutement, déclencher des primes/promotions ou au contraire justifier des licenciements.
- **l'engagement des collaborateurs** : définir clairement ce qui est attendu des collaborateurs, leur proposer un feedback régulier sur leur performance, leur permettre de grandir individuellement et collectivement.

Ce modèle de politique de fixation et de revue des objectifs a été créé pour vous aider à former vos managers à l'art subtil du pilotage de la performance : Comment fixer les objectifs ? Comment les suivre ? Comment les intégrer à vos campagnes d'entretiens ?

Il vous permettra notamment de :

- clarifier le processus de fixation et de revue des objectifs de votre entreprise,
- donner des recommandations sur ce qu'est « un bon objectif »,
- proposer des exemples concrets d'objectifs pour différentes populations (commerciaux, marketing, R&D...),
- fournir un exemple de trame d'entretien pour procéder aux revues de performance.

Vous pourrez adapter certains paragraphes, supprimer les mentions inutiles, sélectionner les objectifs correspondant à vos équipes. Nous vous invitons à le faire relire par un petit groupe de managers et par votre codir avant de le communiquer à l'ensemble des collaborateurs pour assurer son adoption.

Processus de fixation des objectifs

A chaque fin de trimestre | semestre | année, la direction définit les objectifs stratégiques de l'entreprise et présente les chantiers prioritaires aux managers sous la forme d'une road map | d'une réunion | d'un séminaire.

Chaque manager traduit ensuite ces objectifs stratégiques en objectifs opérationnels pour les membres de son équipe et organise des entretiens individuels | une réunion d'équipe d'environ 30 min | 1 heure | 2 heures dans un délai de renseigner le délai suivant le début de la campagne de fixation des objectifs définie par le service RH. Le manager y énonce le travail attendu et évalue la faisabilité de l'atteinte des objectifs avec chaque collaborateur.

Nos recommandations pour fixer de bons objectifs

- 1 Le manager définit 1 grand chantier par trimestre (aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise), qu'il décline en 3 à 5 objectifs maximum pour éviter au collaborateur de s'éparpiller.
- 2 Le manager doit fixer des objectifs de performance pour l'équipe, de développement personnel pour le collaborateur et de perfectionnement des pratiques ou des métiers pour l'entreprise.
- 3 Chaque objectif doit avoir 1 date limite pour sa réalisation, un responsable pour les objectifs d'équipe et décrire les résultats concrets attendus (ex: à 75% ce qui est en dessous des attentes, à 100% ce qui est attendu, à 125% la cerise sur le gâteau).
- 4 Les objectifs donnés doivent être immédiatement compréhensibles par le collaborateur. Les résultats clés doivent être mesurables par "n'importe qui" (même des collaborateurs issus d'équipes différentes).
- 5 L'objectif doit être réalisable, autrement dit cohérent avec les moyens existants ou futurs.
- 6 Un objectif doit commencer par un verbe et être formulé positivement, adapté au métier du collaborateur et à la grille de compétences associée, sa séniorité, etc.
- 7 Un objectif doit être co-construit, discuté et accepté par le collaborateur.



L'astuce de Florence Marty, experte en management

Comment savoir si un objectif est bien défini ?

Il suffit de demander au collaborateur. Est-ce que cela vous va ? Sur une échelle de 0 à 10, comment vous sentez-vous à l'aise avec cet objectif ? Est-ce trop haut ? Qu'est-ce qu'on enlève ? Qu'ajoutons-nous ?

Exemples d'objectifs par typologie de métiers

Adaptez le contenu des objectifs suivants au contexte et aux spécificités des métiers de votre entreprise

Objectifs pour une équipe commerciale

L'objectif de performance d'un commercial est généralement fonction du cycle de vente (saisonnalité, temporalité du cycle de vente). Ne réduisez toutefois pas la performance des commerciaux à un chiffre de vente. Au-delà des indicateurs de performance quantitatifs, il est important de suivre la montée en compétences et l'amélioration des pratiques du collaborateur pour accroître la performance générale des équipes.

Objectifs de performance

1 - Directeur commercial : Générer 2 100k € de closing sur le trimestre *[Objectif d'équipe]*

1.1 - Responsable USA : Générer 300k € de closing sur le trimestre *[Objectif individuel]*

1.2 - Responsable EMEA : Générer 1 800k € de closing sur le trimestre *[Objectif individuel]*

1.2.1 - Commercial France : Faire 500k € de closing sur le trimestre *[Objectif individuel]*

1.2.2 - Commercial 2 Allemagne : Faire 500k € de closing sur le trimestre *[Objectif individuel]*

1.2.3 - Commercial 3 Italie : Faire 400k € de closing sur le trimestre *[Objectif individuel]*

1.2.4 - Commercial 4 Espagne : Faire 400k € de closing sur le trimestre *[Objectif individuel]*

Objectifs de développement personnel

Monter en compétences commerciales

75 % - Maîtrise les étapes de la qualification, sait identifier et recevoir les objections du client et demande de l'aide, rédige ses propositions commerciales de manière autonome

100 % - Fait preuve d'écoute active lors de la qualification, traite les objections les plus courantes (coût, concurrence, délais de déploiement), fait du reporting sur les cas complexes, adapte son scénario aux besoins du prospect

125 % - Autonome sur la majorité des objections rencontrées, fait du reporting sur les cas complexes, connaît les principaux concurrents

Objectif d'amélioration des métiers / des processus de l'entreprise

Contribuer à améliorer les techniques de prospection

75% - Construire une banque de données pour le traitement des objections

100% - Rédige des cas clients et les partage avec l'équipe

125% - Test de nouvelles techniques rédactionnelles d'email de vente

Objectifs pour une R&D

Les objectifs d'une équipe R&D s'inscrivent dans une vision à long terme. Pour les projets d'envergure, prévoyez (en plus des objectifs de production) des objectifs de « discovery » (découverte du problème, rencontre avec des clients, etc) pour permettre aux équipes de s'approprier le sujet et ses enjeux.

Objectifs de performance

1 - Directeur de produit 1 : Rédiger les spécifications fonctionnelles du produit

[Objectif d'individuel]

1.1 - Chef de produit 1 : Rédiger les spécifications fonctionnelles du produit

[Objectif individuel]

1.2 - Chef de produit 1 : Faire les maquettes du produit *[Objectif individuel]*

1.3 - Développeur 1 : Rédiger les spécifications techniques du produit

[Objectif individuel]

1.4 - Développeur 1 : Développer les API du produit *[Objectif individuel]*

1.5 - Développeur 2 : Développer l'interface du produit *[Objectif individuel]*

1.6 - Développeur 3 : Préparer la mise en production du produit sur notre infrastructure (CI, QA, Perf, sécu) *[Objectif individuel]*

Objectif de développement personnel

Monter en compétence sur l'architecture en web service

75 % - Pair programming sur la refonte de l'architecture du web service de gestion des devises

100 % - Spécification d'un web service de gestion des pays

125 % - Développement d'un web service de gestion des pays

Objectif d'amélioration des métiers / des processus de l'entreprise

Mettre à jour le server SQL

75 % - Organise le planning de mise à jour et le communique aux équipes

100 % - Paramètre les périphériques des instances SQL (preview, sécurité...)

125 % - Met en production la mise à jour au 1er septembre

Objectifs pour une équipe RH/Admin

Pour les postes non généralistes comme les chargés de recrutement par exemple, il est pertinent de fixer aussi des objectifs liés à des projets transverses pour l'équipe ou sur de l'amélioration continue. Vous leur permettrez ainsi de sortir de leurs tâches quotidiennes.

Objectifs de performance

1 - DRH : Recruter 30 nouveaux collaborateurs *[Objectif d'individuel]*

1.1 - Chargé de recrutement 1 : Recruter 15 nouveaux collaborateurs
[Objectif individuel]

1.2 - Chargé de recrutement 2 : Recruter 15 nouveaux collaborateurs
[Objectif individuel]

1.3 - Assistant RH 1 : Planifier le processus d'onboarding et le parcours de formation interne des 30 nouveaux collaborateurs *[Objectif individuel]*

Objectif de développement personnel

Monter en compétence sur la préparation du plan de formation

75 % - Analyse les bilans des entretiens d'évaluation et identifie les besoins en formation des collaborateurs

100 % - Détermine des axes stratégiques de formation pour l'entreprise : emplois en mutation, urgences, priorités

125 % - Crée et met en place des parcours de montée en compétences par typologie de métiers

Objectif d'amélioration des métiers / des processus de l'entreprise

Mesurer et améliorer l'indicateur de satisfaction du processus de recrutement

75 % - Met en place un questionnaire de satisfaction pour les candidats recrutés et pour les candidats refusés

100 % - Fait un bilan mensuel public sur l'évolution des indicateurs aux managers

125 % - Met en place une action modifiant le processus pour améliorer l'expérience candidat

Objectifs pour une équipe Service Client

Les objectifs d'une équipe de Service Client dépendent de l'ancienneté des collaborateurs. Pour les profils junior, concentrez-vous sur des objectifs de montée en compétences liés à la connaissance du produit et des processus internes. Pour les profils plus expérimentés, focalisez-vous davantage sur des projets structurants et de développement personnel.

Objectifs de performance

1 - Responsable du service client : Réduire le nombre de tickets au support de 15%

[Objectif d'individuel]

1.1 - Chargé de projet Service client 1 : Mise en ligne de vidéos de formation

[Objectif individuel]

1.2 - Chargé de projet Service client 2 : Rédaction de contenus de la FAQ

[Objectif individuel]

1.3 - Chargé de projet Service client 3 : Création d'un parcours de formation

continue des utilisateurs *[Objectif individuel]*

Objectif de développement personnel

Monter en compétence sur le traitement des tickets au support clients

50% - N'a pas de tickets support de plus de 15 jours en attente

75% - Gère des tickets et sollicite le bon interlocuteur

100% - Est totalement autonome dans la gestion des tickets

125% - Est capable d'aider ses pairs sur des tickets

Objectif d'amélioration des métiers / des processus de l'entreprise

Contribuer à améliorer la satisfaction client

75% - Répond au client en moins de 30 minutes

100% - Analyse le contenu des tickets du support (sujets récurrents, saisonnalité...) et propose des pistes d'amélioration des fiches d'aide ou des évolutions du produit

125% - Contribue à avoir plus de 98% de taux de satisfaction

Les contre-exemples: les erreurs à éviter

Au moment de faire le bilan, on se rend parfois compte que l'objectif n'a pas été atteint, et l'échange démarre sur les raisons de cet échec. Si le collaborateur a été perdu en cours de route sur ses missions, c'est peut-être parce que ses objectifs n'étaient pas correctement présentés. Il est donc utile d'observer la façon dont les objectifs ont été rédigés au moment de l'entretien de fixation. Voici des exemples d'objectifs mal définis et comment les corriger.

La négation

Exemple: « Ne plus être en retard sur la déclaration des feuilles de temps »

→ **Pourquoi est-il mal défini ?** Cet objectif se concentre sur le problème au lieu d'aider le collaborateur à mettre en place les solutions.

→ **La version corrigée:** « Dédier 20 min par semaine tous les vendredis pour déclarer mes temps »

L'échelon manquant

Exemple: « Faire un brainstorming, puis faire des maquettes, et atteindre +20% de clients sur le prochain trimestre »

→ **Pourquoi est-il mal défini ?** Il manque un échelon sur votre échelle. Comment le collaborateur peut-il atteindre la dernière étape après la production des maquettes ?

→ **La version corrigée:** Il faut l'accompagner et ajouter les détails qui jalonnent sa mission avec des étapes. Démarrez par une description globale sur le rendu à atteindre en titre d'objectif et la chronologie des actions précises en étape :

« Atteindre +20 % de clients satisfaits sur Q3 »

25 % - Organiser une journée de brainstorming avec l'équipe

50 % - Présenter les maquettes lors de la réunion produit du 15 mai

100 % - Créer un tableau de bord avec les KPI et le présenter à chaque point d'équipe hebdo

125 % - Dépasser les +20 % de clients au 30 juin

Le non-mesurable

Exemple : « Apprendre à coder »

- **Pourquoi est-il mal défini ?** Comment savoir quand l'objectif est atteint ? C'est trop flou, il faut donner un ordre de grandeur et une liste de compétences à atteindre, au minimum une fourchette ; du quantitatif.
- **La version corrigée :** « Tous les mercredis et vendredis de 16h à 17h30, faire une session de formation JavaScript ». Et les trimestres suivants, des livrables précis pourraient être décrits dans les objectifs.

Les dépendances

Exemple : « Communiquer sur le nouveau modèle de vélo pliable »

- **Pourquoi est-il mal défini ?** Comment fera l'équipe marketing pour produire des livrables et des photos de qualité si le produit a du retard côté R&D ? Cet objectif peut être transformé en objectif d'équipe, mais ne peut pas être un objectif porté individuellement.
- **La version corrigée :** le transformer en objectif d'équipe, ou a minima s'assurer avec le manager de l'équipe transverse, que les autres collègues ont bien des objectifs correspondant à ce but commun. Là encore, les étapes peuvent être un bon moyen de décrire et d'encourager les moments de synchronisation et d'échanges informels, pour faire avancer des projets transverses.

Versión objectif d'équipe

1 - Manager du département Produit : Lancer le modèle XYZ de vélo pliable pour le 1er septembre *[Objectif d'individuel]*

1.1 - Responsable produit Vélo : Mettre en place et suivre la production des prototypes pour fin juin *[Objectif individuel]*

1.2 - Responsable Pôle Graphisme : Réaliser le shooting photo et les maquettes signalétiques magasin *[Objectif individuel]*

1.3 - Responsable Marketing : Communiquer sur le nouveau modèle de vélo pliable auprès du réseau de revendeurs et créer la fiche produit sur le site web *[Objectif individuel]*

La version individuelle est la même sans les relations hiérarchiques entre les objectifs, mais nous recommandons la mise en place de réunions récurrentes spécifiques entre ces équipes.

Processus de revue des objectifs

Qu'un objectif ne soit pas atteint est une chose, qu'on le découvre uniquement à la fin de la période en est une autre. Le manager doit planifier des points réguliers pour suivre l'avancée des objectifs.

Ces entretiens prennent la forme :

- d'entretiens individuels « 1to1 » toutes les semaines | tous les 15 jours pour mettre à jour les objectifs. Le manager demande ici au collaborateur en quoi il pourrait avoir besoin d'aide et lui donne du feedback sur le travail accompli.
- de revues mensuelles | trimestrielles | semestrielles pour partager ce qui a bien ou moins bien fonctionné, définir des objectifs pour la période suivante. Le manager s'assure que les collaborateurs sont bien alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il est important de laisser le collaborateur s'exprimer librement lors de ces rendez-vous managériaux.



Le conseil Lucca

Adaptez la fréquence des revues d'objectifs aux spécificités de l'équipe.

Laissez chaque équipe choisir son rythme de revue. Au niveau de l'entreprise, on fixe les rythmes de création et de bilan. On peut aussi faire un rappel à mi période.

Le test suivant vous aidera à déterminer si vous devez augmenter ou réduire la fréquence de vos revues d'objectifs.

- ▲ Certaines situations se sont envenimées à la suite d'un délai de traitement des problèmes trop important
- ◆ Les réunions récurrentes de suivi d'objectifs perdent leur intérêt
- ▲ Certains collaborateurs "découvrent" lors de l'entretien que leur performance n'est pas au niveau des attentes
- ◆ Les collaborateurs n'ont pas eu le temps d'avancer sur la réalisation de leurs objectifs depuis la dernière revue
- ◆ L'estimation de complétion des objectifs est bâclée, les chiffres perdent leurs rôles de miroir et on ne sait plus s'ils sont fiables sur l'avancement réel.
- ▲ Certains projets ont été effectués sans pour autant être présents dans la liste des objectifs
- ◆ Des objectifs n'ont pas pu être finis à temps
- ▲ Des objectifs à long terme ont été oubliés

Vous avez une majorité de ▲ :
vous devez augmenter la fréquence de vos revues

Vous avez une majorité de ◆ :
il vous faut réduire la fréquence des revues.



L'avis de Guillaume Allain, Directeur Général Adjoint chez Lucca

La revue trimestrielle est la meilleure option pour encourager les grandes performances.

L'avantage des objectifs trimestriels est qu'ils fournissent un horizon temporel suffisamment long pour faire avancer les choses, mais suffisamment court pour créer un parti pris pour l'action. Cette fréquence donne aussi la possibilité de changer de cap en cours d'année, pour répondre aux besoins du marché ou déclencher plus vite des recrutements et des sessions de formation en cas de sous performance des équipes.

Mon astuce est de fixer les objectifs d'équipe 1,5 mois avant le début du trimestre pour permettre à chacun de se préparer sur ses propres missions et éviter un flottement en début de trimestre.

Ajout d'objectifs en cours de période

Lors de la revue des objectifs, il peut arriver que certaines actions aient été accomplies par le collaborateur, sans avoir été fixées au préalable. Il est fréquent que des tâches inattendues soient faites en supplément, voire même à la place de l'objectif principal. Dans ce cas, vous pouvez valoriser le travail accompli en ajoutant les éléments manquants.

En cas d'objectif principal non atteint, avec missions bonus accomplies : *modifier l'objectif initial* | *ajouter un commentaire dans l'entretien*.

En cas d'actions ou de missions faites en supplément : *modifier l'objectif initial* | *ajouter un commentaire dans l'entretien*

Lors de l'entretien de fixation des objectifs de la période suivante, prêtez attention à ces modifications car elles vous aideront à mieux décrire les prochains objectifs. C'est un bon entraînement pour rédiger des étapes sur des cas concrets.

Exemple de trame d'entretien de revue des objectifs :

Télécharger



Processus de revue des objectifs

Ce point d'étape trimestriel | annuel permet de dresser un bilan global de la performance du collaborateur. Il vient s'ajouter aux rendez-vous mensuels | trimestriels | semestriels qui eux sont focalisés sur le passage en revue et la fixation d'objectifs individuels métier. Il est important d'en faire un moment distinct de l'entretien professionnel qui, lui, est dédié à la progression de la carrière du collaborateur.

Lors de cet entretien, les points suivants sont abordés :

- le bilan de la période passée ;
- l'évaluation des compétences via les grilles métiers ;
- les souhaits de formation ;
- les souhaits de mobilité.

Le sujet des augmentations est abordé | n'est pas abordé lors des entretiens d'évaluation de la performance. Ces moments d'échange ne doivent en aucun cas devenir des moments de négociation de salaires.

Déroulé des campagnes d'entretiens d'évaluation

- 1 Le service RH lance une campagne d'entretiens annuels ;
- 2 Le manager et le collaborateur évalué reçoivent les grilles d'évaluation ;
- 3 Le collaborateur procède à son auto-évaluation sur Lucca Performance bien sûr | nom de l'outil si applicable ;
- 4 Le manager pré-rédige son évaluation ;
- 5 Le manager présente son évaluation lors de « collègues de pairs » | demande l'avis de collègues | partenaires | clients avec lesquels le collaborateur évalué a travaillé pour procéder à une évaluation à 360 ;
- 6 Le manager programme un entretien d'au moins une heure avec chacun de ses collaborateurs ;
- 7 Un bilan est rédigé par le manager dans Lucca Performance bien sûr | nom de l'outil si applicable ;
- 8 L'ensemble des grilles d'entretien doivent être remises au service RH avant indiquer la date limite.

En cas de désaccords entre le manager et le collaborateur évalué, le service RH évaluera les situations au cas par cas.



Le conseil Lucca

Accordez autant d'importance à la préparation des entretiens d'évaluation qu'à leur réalisation.

L'entretien annuel d'évaluation permet de prendre du recul sur l'année qui vient de s'écouler. Aussi faut-il pouvoir prendre le temps de se remémorer ce qu'il s'est passé.

Si cela peut sembler logique, en pratique, peu d'entreprises en tiennent compte. Nous avons observé dans notre [étude réalisée en 2019](#) auprès de nos clients que plus de 20% des salariés de PME découvrent la grille d'évaluation le jour même de l'entretien et une grande majorité ne la reçoit pas assez tôt pour se préparer correctement.

Nous recommandons d'envoyer la grille d'entretien aux deux parties au moins 15 jours avant la date de l'entretien pour que celui-ci soit l'occasion d'une véritable discussion managériale.

Exemple de trame d'entretien individuel d'évaluation :

Télécharger



Que faire si un collaborateur est en dessous des attentes ?

- **Si c'est un problème de compétences** → identifiez celles manquantes et concevez avec le service RH un parcours de formation (interne et/ou externe) personnalisé pour le collaborateur.
- **Si c'est un problème de charge** → rapprochez-vous du service RH pour évaluer votre besoin en recrutement.
- **Si c'est un problème de compétences** → identifiez les formations dont le collaborateur pourrait avoir besoin pour atteindre ses objectifs
- **Si le collaborateur ne correspond pas ou plus au poste** → envisagez les possibilités de mobilité interne ou externe.

Attention : dans le cadre d'une mobilité externe, il est important que les conclusions de l'entretien d'évaluation reflètent le bilan des revues d'objectifs (objectifs non remplis par exemple).

Quelles actions mener quand le collaborateur correspond aux attentes ?

- **Félicitez-le. Si la performance est exceptionnelle** → déclenchez une augmentation.
- Proposez une perspective de promotion ou d'élargissement des responsabilités (expertises, management, mobilité interne).
- Permettez au collaborateur de s'investir dans un projet interne.

À propos de Lucca

Lucca développe des logiciels qui simplifient la vie des collaborateurs, de leurs managers et des responsables RH.

Nous aidons les entreprises à devenir plus performantes et **réduire les tâches qui coûtent pour se consacrer à celles qui comptent.**

Les logiciels que nous éditons couvrent un **large éventail des enjeux en matière de gestion des ressources humaines** : dossier collaborateurs, temps et activités, dépenses professionnelles, gestion des talents, préparation de la paie.



www.lucca.fr

157 avenue de France - 75013 Paris + 33 (0)1 83 64 53 20 - info@lucca.fr