

COMMENT FIXER DES OBJECTIFS À SES COLLABORATEURS ?

Fixer des objectifs aux collaborateurs est un acte fort de management qui, en traduisant les orientations voulues par le supérieur hiérarchique, permet de donner du sens à l'action de chacun. Les objectifs favorisent la cohésion au sein du collectif de travail, permettent de responsabiliser individuellement les membres d'une équipe et facilitent l'évaluation de la performance individuelle et collective.

Cette fiche-mémo aide à réfléchir sur la façon de fixer des objectifs aux collaborateurs, pour faire en sorte qu'ils soient clairs et précis grâce notamment à la méthode SMART qui permet de les évaluer.

Comment définir des objectifs professionnels ?

► La fixation des objectifs répond à une **logique qui part du général pour aller au plus précis**, d'où le cheminement : rappel du contexte général, des enjeux « politiques », de la situation actuelle et de ses incidences sur l'activité du service, puis définition des actions prioritaires du service et des objectifs associés, en accord avec votre hiérarchie. En effet vos choix d'objectifs doivent être en phase et répondre à la stratégie de l'organisation.

► Le bon choix pour un manager consiste à **mixer objectifs collectifs et individuels**, qui peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs.

- Des objectifs collectifs car ils favorisent un projet collectif, la cohésion d'équipe, la collaboration et la coopération au sein du service.
- Des objectifs individuels car d'une part ils vous permettent d'identifier la contribution personnelle de chacun au sein du service. D'autre part, vos collaborateurs ont besoin de challenge individuel pour progresser et ont besoin de reconnaissance individuelle.

► **Trois types d'objectifs** peuvent être distingués : les objectifs d'activité permanents, les objectifs d'activité conjoncturels et les objectifs de développement des compétences.

Ces objectifs peuvent être collectifs ou individuels .

• Les **objectifs d'activité permanents** : ils sont liés au cœur même du métier, de la fiche de poste, en renvoyant aux missions et à l'activité permanente des collaborateurs.

• Les **objectifs d'activité conjoncturels** : ils sont liés à des événements ponctuels, à des situations imprévues, ou à des orientations stratégiques ou d'organisations nouvelles. Ils visent à répondre à des commandes ponctuelles et précises.

• Les **objectifs de développement des compétences**, qui visent :

- à l'acquisition de nouvelles compétences en vue de répondre à l'évolution des métiers et du poste et permettre de répondre aux nouvelles missions pérennes.
- À la mise en adéquation des compétences détenues par l'agent avec son poste (dans le cadre d'une nouvelle affectation par exemple).

► Une fois les objectifs individuels et collectifs fixés, la **mise en place d'une communication adaptée** sera nécessaire pour mobiliser les équipes, et pour permettre la bonne compréhension et l'appropriation des objectifs par tous. Deux temps pourront être organisés :

• **un temps collectif** pour présenter le contexte et les enjeux dans lesquels s'inscrivent les missions du service, expliquer les actions prioritaires et les objectifs collectifs.

• **Un temps individuel**, à l'occasion de l'entretien professionnel pour prendre le temps de présenter et d'expliquer à chaque collaborateur les objectifs pour l'année à venir. Lors des entretiens individuels les collaborateurs devront pouvoir comprendre la part attendue de leur contribution à l'action collective. Pour cela les objectifs individuels seront reliés aux objectifs collectifs.

Comment fixer efficacement des objectifs ? La méthode SMART

La méthode SMART (« intelligent » en anglais), permet de retenir les points essentiels pour fixer correctement les objectifs, qu'ils soient collectifs ou individuels, permanents ou ponctuels.

Cinq critères doivent être pris en compte lors de la fixation d'un objectif. Celui-ci doit être :

Spécifique : simple, clairement défini, et précis, il doit être facilement compréhensible par la personne qui doit accomplir le travail dont elle a la charge.

Mesurable : le résultat à atteindre doit pouvoir être mesuré grâce à la définition d'indicateurs.

Atteignable (ou acceptable) : pour être motivant, l'objectif doit être suffisamment ambitieux sans être inaccessible, il doit également être partagé entre le collaborateur et le manager

Réaliste : il doit être adapté au contexte, tenir compte des compétences et des moyens mis à la disposition du collaborateur et être en lien avec ses missions.

Temporellement défini : il doit s'inscrire dans le temps avec une date d'échéance, et si nécessaire prévoir des points d'étapes intermédiaires.

Voici un exemple d'objectif comportant ces 5 critères, pour un « chargé d'audit » diplômé d'un master d'administration publique, affecté depuis 3 ans sur son premier poste : *Produire et communiquer, dans un délai de 4 mois, au commanditaire, le rapport résultant de la mission d'audit menée le mois dernier dans la structure X.*

Cet objectif est :

- **Spécifique** => décrit clairement le travail à réaliser
- **Mesurable** => détermine avec exactitude le résultat attendu : un rapport
- **Atteignable** => au regard de l'expérience et de la formation du collaborateur
- **Réaliste** => est en lien avec le poste et les missions
- **Temporellement défini** => le délai est précisé

Évaluer l'atteinte des objectifs par les collaborateurs

L'appréciation de l'atteinte du résultat nécessite :

► D'avoir formulé **des consignes claires** et mis en place **des indicateurs de suivi** (cf méthode SMART). En effet, plus les indicateurs sont précis, plus le collaborateur sait avec exactitude ce qui est attendu de lui et plus le manager possède des points de repère pour évaluer la performance.

Par exemple : « mettre en place une organisation efficace de l'accueil afin réduire de 60 % le nombre de plaintes liées au temps d'attente du public » est un objectif précis, contrairement à « mettre en place une organisation efficace de l'accueil pour améliorer le niveau de satisfaction du public ».

► De **s'assurer de l'état d'avancement des actions** (individuelles ou collectives).

Quelques conseils :

- Privilégier des échanges réguliers avec le collaborateur, permettant de faire des points d'étape.
- Inciter et encourager les retours spontanés.
- Soutenir son collaborateur et l'aider à surmonter les difficultés rencontrées en esquissant des solutions et en proposant des moyens adéquats.
- Encourager son collaborateur et célébrer ses réussites. Recadrer si nécessaire.

Pour aller plus loin

- [Capsule pédagogique](#)
- CEDIP / Fiche technique 56 : [Comment fixer des objectifs professionnels ?](#)
- Pôle ministériel transition écologique / cohésion des territoires / Mer - Guide de l'encadrant : fiche 22 : [Préparer et conduire l'entretien professionnel annuel](#)