



Formuler des objectifs efficaces pour inciter ses collaborateurs à l'action

L'enjeu

Chaque manager sait que pour orienter et stimuler l'action de ses collaborateurs, il doit leur fixer des objectifs. Mais la tâche est moins simple qu'il n'y paraît de prime abord : il n'est pas rare que des collaborateurs soient découragés par des objectifs qu'ils estiment utopiques ou traduisent ces objectifs par des comportements différents de ceux souhaités par leur supérieur. De plus, des objectifs mal formulés sont fréquemment sources de défiance et de conflit : le collaborateur est convaincu d'avoir fait ce qui était attendu de lui, et découvre que son supérieur est déçu de sa performance !

Définir des objectifs "SMART"

SMART est un acronyme qui vous permettra de mémoriser les cinq caractéristiques clés d'un objectif efficace :

S	Spécifique Le collaborateur doit savoir précisément ce qu'on attend de lui, ce qui facilite le passage à l'action, mais aussi l'évaluation de la performance.	• Décrivez concrètement les actions, comportements ou résultats attendus. • Évitez les termes vagues et ambigus. • Précisez ce qui n'est pas attendu.	Exemples • "Répondre au téléphone avant la 3^e sonnerie" plutôt que "Améliorer l'accueil téléphonique". • "Réduire le délai de conception des nouveaux produits à 5 mois", plutôt que "Accélérer l'innovation".
M	Mesurable La mesure du succès doit être aussi incontestable que possible. De plus, il est utile de pouvoir suivre les progrès pour décider d'éventuelles mesures correctrices.	• Si possible, définissez des indicateurs chiffrés. • Lorsque cela n'est pas possible, identifiez des "livrables". • Mettez en place les moyens de mesure des progrès.	Exemples • "Répondre au téléphone avant la 3^e sonnerie pour plus de 95 % des appels", si le standard sait mesurer le temps d'attente. • "Préparer et mettre à jour chaque semaine un tableau de suivi des différents projets en cours".
A	Ambitieux Un objectif est d'autant plus motivant qu'il est source de satisfaction et de fierté s'il est atteint.	• Proposez un défi qui nécessite un certain degré d'effort. • Montrez à votre collaborateur ce qu'il gagnera à réussir.	Exemples • "Maintenant que vous maîtrisez la technique, prenez en charge le pilotage du projet : cela vous préparera à un rôle d'encadrement".
R	Réaliste Un objectif ne doit pas paraître inaccessible : loin de stimuler, il aurait pour effet de démotiver le collaborateur, convaincu que l'échec est assuré d'avance.	• Tenez compte des ressources disponibles, des compétences de votre collaborateur et du contexte. • Efforcez-vous d'obtenir l'acceptation de votre collaborateur. • Définissez des objectifs sur lesquels votre collaborateur a réellement le pouvoir d'agir.	Exemples • "Maintenir le réseau informatique opérationnel 99 % du temps" plutôt que 100 %. • "Augmenter de x % les ventes chez les clients existants", plutôt que "Accroître la satisfaction des clients" pour des commerciaux qui ne maîtrisent pas la qualité des produits.
T	Délimité dans le Temps L'existence d'une échéance est un fort incitatif à l'action. De plus, l'existence d'un calendrier favorise un suivi efficace de la progression.	• Fixez la date limite à laquelle l'objectif doit être atteint. • Définissez des points d'étape et des objectifs intermédiaires si l'échéance est lointaine.	Exemples • "Diviser le taux de défauts par 2 d'ici la fin de l'année." • "Établir un cahier des charges pour le 30 mars, un préprojet pour le 15 mai et une version de test pour le 1^{er} juin".