

S E C T I O N C

**GUIDE DE LA FIXATION
DES OBJECTIFS**

ETAT DE VAUD



Dans ce guide, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des femmes et des hommes et dans le seul but d'alléger le texte.



TABLE DES MATIÈRES

Guide de fixation des objectifs

1. Finalité des objectifs
2. Objectifs et entretien d'appréciation
3. Hiérarchie des objectifs
4. Différents types d'objectifs individuels
5. Critères de formulation d'un objectif individuel
6. Plan d'action
7. Prendre des mesures correctrices
8. Les pièges de la gestion par objectif

PAGE
1
2
3
4
5
6
8
9

GUIDE DE FIXATION DES OBJECTIFS

1. FINALITÉ DES OBJECTIFS

**“Celui qui ne sait pas où il va,
a de forte chance d’arriver ailleurs”**

(Principe de Peter)

Les objectifs sont à la fois un moyen de clarifier ce que l’organisation se propose de faire et d’évaluer l’efficacité d’une organisation ou d’un individu.

L’utilité de fixer des objectifs apparaît sous deux angles.

SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL, LES OBJECTIFS :

- clarifient les attentes et améliorent donc la **communication** dans les relations hiérarchiques,
- constituent un repère solide pour la fixation de **priorités** à moyen terme,
- affinent la réflexion sur **l’adéquation** des ressources (humaines, financières, temps) aux résultats à atteindre,
- renforcent la **cohésion** d’un groupe autour de buts clairement définis,
- augmentent la **performance** des individus et des équipes de travail.

SUR LE PLAN INDIVIDUEL, LES OBJECTIFS :

- augmentent le **niveau d’exigence** des individus face à leur travail par une ambition légitime et réaliste,
- **incitent à l’action**, à l’innovation et au changement, renforcent la **motivation** individuelle en donnant un sens, un poids et une ambition à chaque action,
- **canalisent les énergies** autour de résultats précis en évitant la dispersion,
- **diminuent le sentiment de stress** par un meilleur suivi des priorités et du degré d’avancement des travaux.

Dans le cadre de l'entretien annuel d'appréciation d'une période écoulée et de clarification des attentes pour la période à venir, les objectifs constituent à la fois :

- **un contrat clair et accepté** sur un résultat à atteindre dans un délai déterminé
- **un moyen de contrôle fiable** pour évaluer les écarts éventuels entre les résultats obtenus et les résultats attendus, par des critères observables et quantifiables
- **un instrument de développement personnel** par la fixation de mesures concrètes d'amélioration, par exemple un plan individuel de formation sur un an ou deux
- **un instrument de développement organisationnel** par l'émergence d'idées créatrices, à tous les niveaux de l'organisation, par exemple sur le fonctionnement interne ou la qualité des prestations fournies aux usagers.

NE PAS CONFONDRE :

LE CAHIER DES CHARGES

Décrit des responsabilités et des tâches

- permanentes
- dans un cadre évolutif
- relatives à un poste

L'OBJECTIF

Décrit un résultat

- ponctuel
- dans un cadre fixe
- relatif à une personne ou une entité

Le cahier des charges et le plan d'action (voir annexe 1 du formulaire d'entretien d'appréciation) sont deux auxiliaires complémentaires et **indispensables à un entretien d'appréciation**. Ils représentent les deux aspects contractuels conditionnant une évaluation plus objective du collaborateur.

A la différence du cahier des charges dont le contenu sera révisé lors de l'entretien d'appréciation annuel, **le plan d'action peut être contrôlé et complété avec d'autres objectifs par le responsable et en accord avec le collaborateur plusieurs fois par an**. Etant donné que la plupart des objectifs ont une échéance comprise dans l'année, il est souhaitable que le résultat soit discuté dès la fin du délai. Lors de l'entretien d'appréciation, les objectifs déjà discutés, peuvent être brièvement rappelés (voir également le "Guide de l'entretien d'appréciation").

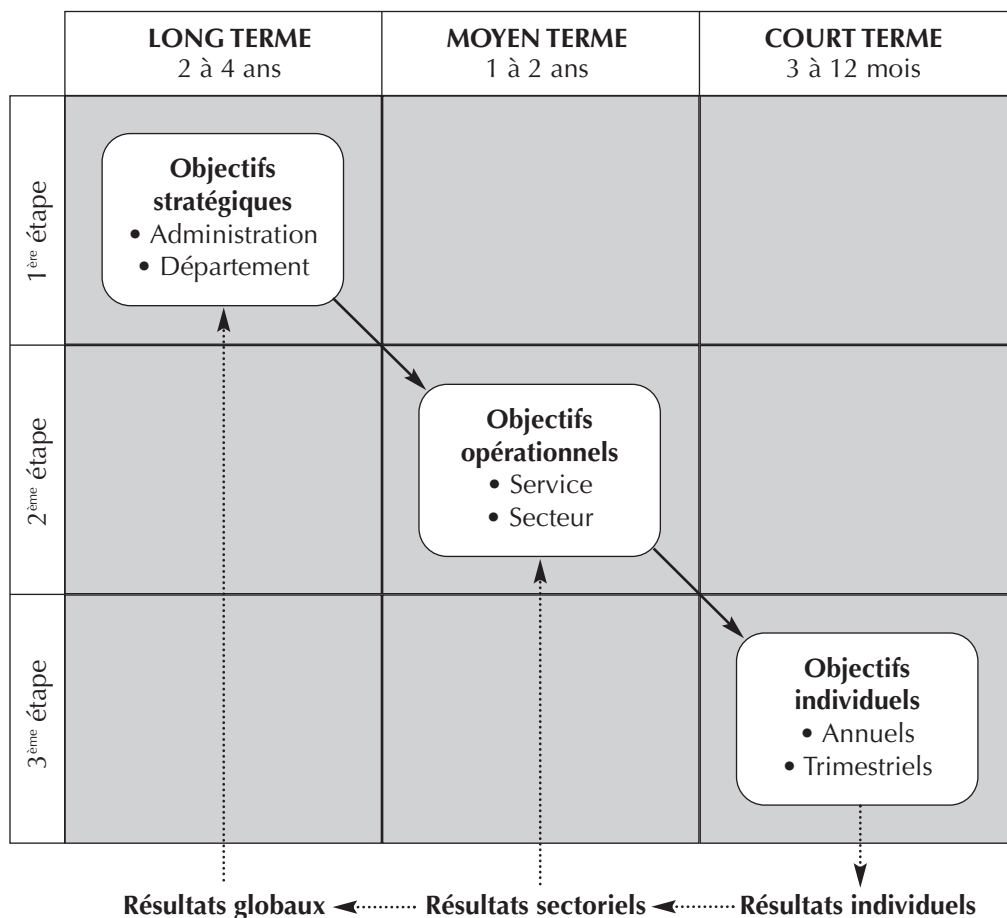
GUIDE DE FIXATION DES OBJECTIFS

3. HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS

Bien que ce guide soit destiné à la fixation des objectifs individuels, il est indispensable de faire le lien avec les objectifs organisationnels.

Tous les secteurs de l'administration peuvent être gérés par le biais d'objectifs à atteindre. Chaque secteur formule ses objectifs en fonction des objectifs de l'entité mandante. Les individus formulent leurs objectifs sur la base des objectifs de leur secteur.

En effet, les objectifs des subordonnés sont un moyen d'atteindre les objectifs des responsables. Les objectifs des responsables sont un moyen d'atteindre les objectifs des services, des départements et de l'Etat.



4. DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS INDIVIDUELS

En principe, il est possible de formuler des objectifs pour tous les types d'activité. A l'usage, il est courant de distinguer 3 types d'objectifs:

- les objectifs de **management** visent un renforcement de l'efficacité des individus, des équipes et une amélioration du fonctionnement de l'organisation,
- les objectifs de **projet** visent une plus grande maîtrise des étapes d'un projet et un suivi plus minutieux de l'avancement des travaux,
- les objectifs de **formation** visent l'acquisition de connaissances, de compétences ou de comportements nouveaux par un individu.

L'objectif est la description précise d'un résultat à atteindre par des actions concrètes dans un délai fixe. Pour répondre à cette exigence, l'objectif doit être formulé de manière à être **SMART** :

SPÉCIFIQUE

- porte sur un objet précis, concret
- atteint par un sujet nommé ou par groupe d'individu dont les contributions spécifiques sont clairement définies

MESURABLE

- résultat facilement observable
- critères de réussite aisément quantifiables ou qualifiables
- suivi par des points de contrôle périodique
- appréciation finale par un entretien d'évaluation

AMBITIEUX

- comblant un écart réel et significatif entre une situation actuelle et une situation souhaitable
- stimulant car exigeant sans être inaccessible
- si possible convergent aux aspirations personnelles

RÉALISABLE

- dans la zone de maîtrise de l'individu
- actions et ressources planifiées
- contraintes maîtrisées compétences et pouvoir d'action acquis

TEMPS

- délimité dans le temps

6. PLAN D'ACTION

Le plan d'action est le corollaire indispensable à tout objectif. Il est établi dans le but de garantir la réalisation des objectifs. Il comprend outre la définition de l'objectif individuel, les actions ainsi que les moyens et/ou les ressources permettant d'atteindre l'objectif, le délai et les critères d'appréciation sur lesquels le responsable se basera pour évaluer le degré d'atteinte de l'objectif fixé.

Le plan d'action constitue l'annexe 1 du formulaire d'entretien d'appréciation. Une fois complété, il sert tout au long de l'année d'instrument de travail pour le collaborateur et de suivi pour le responsable.

Le lecteur trouvera à la page suivante, un plan d'action avec une brève explication des rubriques ainsi qu'un exemple.

Peut-on imposer des objectifs au collaborateur ?

Il est toujours préférable que le collaborateur adhère aux objectifs proposés par son responsable.

Il s'agit, pour le responsable, d'actionner différents leviers de motivation (voir "Guide de l'entretien d'appréciation cadre"). Si l'objectif proposé présente pour le collaborateur plus d'avantages que d'inconvénients, le responsable tentera de convaincre son collaborateur en mettant en évidence les avantages.

Dans le cas contraire, l'objectif lui sera imposé, en particulier, si l'objectif individuel découle d'un objectif stratégique du département et implique la responsabilité directe de la direction. Dans ce cas, il convient d'expliquer au collaborateur le " pourquoi " et l'importance de l'objectif fixé, **d'expliquer, de faire adhérer, d'écouter et de discuter éventuellement des moyens et des ressources**. Il ne sert à rien de faire semblant de négocier ce genre d'objectifs.

Il est également souhaitable de demander au collaborateur des suggestions d'objectifs à atteindre selon sa perception et ses aspirations.

GUIDE DE FIXATION DES OBJECTIFS

6. PLAN D'ACTION

NOM DU/DE LA COLLABORATEUR/TRICE:

ANNEXE 1

7. FIXATION ET PLANIFICATION DES OBJECTIFS DE LA FUTURE PÉRIODE (PLAN D'ACTION)

OBJECTIFS	ACTIONS	MOYENS/ RESSOURCES	DÉLAI	CRITÈRES D'APPRÉCIATION
<p>La formulation de l'objectif correspond au passage de la définition de l'intention ("ce que j'aimerais obtenir") au résultat visé.</p> <p>Points à respecter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • relier l'objectif à un but ("Dans le but de...") • identifier le client (pour qui il y a un résultat à atteindre) • formuler de manière SMART 	<p>Une fois l'objectif défini, il est nécessaire de déterminer les actions à réaliser permettant d'atteindre le résultat attendu.</p> <p>Points à respecter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir l'ordre des actions, • définir les alternatives possibles en cas d'imprévus • quelles sont les conditions de réussite? • quelles sont les contraintes? • quels sont les acteurs impliqués avec quelles contributions spécifiques? • quelles sont les instances de décision? 	<p>Dans cette colonne, les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif sont à déterminer. Des moyens insuffisants ou à l'inverse superflus provoquent la non-qualité ou la surqualité.</p> <p>Quelques questions pertinentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • quels sont les ressources disponibles? et comment les engager? • quels coûts en temps et en ressources humaines? • comment obtenir des ressources supplémentaires? 	<p>Déterminer le délai, respectivement les délais intermédiaires permettant le suivi des actions.</p> <p>30 juin</p>	<p>L'indicateur d'atteinte est un chiffre, un ratio ou un comportement observable qui permet d'évaluer de façon indiscutable le degré d'atteinte de l'objectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de nombre de plaintes de 20%. • indice de satisfaction supérieur ou égal à 70%. • respect des délais.
<p>Améliorer sa capacité "d'être au service du client", en informant les clients sur les suites données à leurs demandes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi d'un accusé de réception dans les 24 heures qui suivent la demande, • remise de la demande à qui de droit dès la réception de la lettre, et suivi du processus au plus tard une semaine après la remise de la demande et éventuellement relance, • en cas de problème de livraison, informer le client du retard, • en cas d'absence: délégation, • mise en place d'une enquête de satisfaction des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de lettre d'accusé de réception, • programme informatique permettant de suivre l'échéance des demandes et des réponses déjà données aux clients par d'autres instances, • budget de Fr. 10'000.- • 5 personnes / jour. 	<p>30 juin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de nombre de plaintes de 20%. • indice de satisfaction supérieur ou égal à 70%. • respect des délais.

Date:

Signature du/de la collaborateur/trice:

Signature du/de la responsable:

Constat

Lorsque l'on constate un écart entre le résultat escompté (l'objectif fixé) et le résultat obtenu (situation actuelle), lors d'un contrôle périodique, il s'agit de prendre rapidement des mesures appropriées.

Entretien

1. Relever les faits observés, sans jugement sur la personne ou la situation.
2. Exprimer son sentiment par rapport à la situation à l'aide du message " Je " et dans une attitude d'empathie.
3. Démontrer sans exagération les conséquences de cette situation.
4. Ecouter attentivement son collaborateur, sans l'interrompre, ni essayer de le ramener à son point de vue. Le questionner pour l'amener à préciser sa pensée.
5. Dans un esprit constructif, réfléchir ensemble aux mesures susceptibles de corriger les écarts constatés et décider d'un nombre restreint de mesures adaptées et acceptées (les mesures correctrices peuvent être du domaine individuel ou organisationnel).

Suivi

Durant les deux ou trois mois qui suivent l'entretien, consacrer davantage de temps à la supervision du collaborateur en question en lui demandant des comptes rendus plus détaillés que d'habitude sur l'avancement de ses travaux.

Si des améliorations sont constatées, le féliciter et l'encourager à poursuivre dans cette voie.

8. LES PIÈGES DE LA GESTION PAR OBJECTIF

La mise en place de la gestion par objectif comporte quelques difficultés inhérentes à cette démarche de gestion:

- Le **manque de suivi**: fixer des points de contrôle périodique afin de vérifier continuellement le degré d'avancement, la conformité aux normes établies, les moyens à disposition, la motivation, le climat de travail, etc.
- Le **manque de coordination**: orienter certains objectifs des individus en fonction des objectifs du secteur, du service ou du département; concentrer l'effort de chacun vers des buts convergents; communiquer les objectifs de chacun.
- La **Pression sur l'individu** au détriment du fonctionnement de l'équipe: formuler également des objectifs pour des équipes; la fixation des objectifs centrée uniquement sur des prestations individuelles risque de créer un climat propice à des rivalités internes et favorise l'individualisme.
- Le **style de direction**: non plus: "Je veux, tu fais", mais: "Nous voulons, nous faisons"; d'où un style de direction participatif ou chacun se sent concerné par des décisions élaborées en commun.
- Le **manque d'équilibre** entre les différents types d'objectifs, par exemple, privilégier les objectifs de projet au détriment d'autres objectifs.
- Le **manque de maîtrise des contraintes et des conditions de réussite** de l'objectif.