

Le management participatif par objectif



Logitio

SOMMAIRE

A. Le management par objectif en bref.....	1
1- Pour qui ?.....	1
2- Quels objectifs ?.....	1
3- Comment ?.....	1
B- Le cadre juridique.....	2
1- L'évaluation des collaborateurs.....	2
2- Règles d'application.....	2
C- Les enjeux du MPPO.....	3
1- Aligner les objectifs individuels avec ceux de l'organisation.....	3
2- Favoriser la motivation et l'engagement des collaborateurs.....	4
3- Améliorer la communication entre les collaborateurs et les managers...	4
D- Les acteurs.....	5
1- La direction.....	5
2- Le service RH.....	5
3- Le manager.....	6
4- Les collaborateurs.....	6
E- Les principaux types d'objectifs.....	7
1- Objectif quantitatif VS qualitatif.....	7
2- Objectif individuel VS collectif.....	7
3- Objectif régulier VS ponctuel.....	8
4- Objectif du domaine du savoir VS du savoir-faire VS du savoir-être.....	8
F- Comment fixer des objectifs ?.....	9
1- La méthode SMART.....	9
Objectif SMART : quantitatif VS qualitatif.....	11
2- La méthode HARD.....	12
3- La méthode des 4C F.....	13
4- La méthode OKR	14

G- Comment évaluer avec objectivité ?.....	15
1- L'évaluation quantitative.....	15
2- L'évaluation quantitative à échelle inversée.....	16
3- L'évaluation qualitative.....	16
H- Quand et dans quel contexte évaluer ?.....	17
1- Les évaluations intermédiaires.....	17
2- L'entretien d'évolution.....	17
a- Qu'est-ce que c'est ?.....	17
b- Les 3 fonctions de l'entretien d'évolution.....	18
c- Les formalités liées à sa mise en place.....	18
I- Résultats et récompenses.....	20
1- Piloter les rémunérations individuelles et collectives.....	20
2- Piloter la gestion des carrières.....	21
3- Motiver vos équipes.....	21

A. LE MANAGEMENT PAR OBJECTIF EN BREF



Le management par objectif (MPO) a été développé par Peter DRUCKER, spécialiste américain du management, dans son ouvrage *"The practice of management"* (1954); par opposition au management par tâche. Son but est de concilier les objectifs de l'organisation avec ceux des collaborateurs. En pratique, le MPO consiste à fixer des objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs, individuels et/ou collectifs que les collaborateurs devront atteindre à l'issue d'une période déterminée. L'enjeu étant d'impliquer et de motiver les collaborateurs pour améliorer la performance collective de l'organisation.

Depuis les années 1970 avec l'avènement du management dit "stratégique", on parle plutôt de management participatif par objectif (MPPO) car la concertation avec les collaborateurs est requise afin d'établir des objectifs motivants et réalisables.



1- Pour qui ?

Tous les collaborateurs peuvent se voir attribuer des objectifs à atteindre. De plus, il est d'usage de les impliquer dans la démarche de fixation des objectifs aux côtés de leurs managers et de la direction. Toutes les parties prenantes de l'organisation ont donc un rôle d'acteur dans cette démarche.



2- Quels objectifs ?

Le but ultime du management participatif par objectif est d'améliorer la performance de l'organisation. Pour l'atteindre, voici les principaux objectifs sous-jacents :

- Aligner les objectifs individuels et collectifs avec ceux de l'organisation
- Favoriser la motivation et l'engagement des collaborateurs
- Piloter les rémunérations individuelles et collectives
- Améliorer la communication entre les collaborateurs et les managers

Le management par objectif vise à concilier les objectifs de l'organisation avec ceux des collaborateurs.



3- Comment ?

Mettre en place une politique de management participatif par objectif est une démarche qui se déroule par étape :

- Transposer la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels
- Impliquer et communiquer avec les collaborateurs
- S'assurer que les objectifs soient atteignables et fixer des échéances
- Définir des indicateurs de mesure, de suivi et assurer un feed-back régulier
- Évaluer l'atteinte des objectifs
- Récompenser les collaborateurs



1- L'évaluation des collaborateurs

Le management participatif par objectif étant un concept de gestion, le Code du travail n'encadre pas cette démarche. Toutefois, il s'accompagne généralement d'un processus d'évaluation des collaborateurs qui est lui encadré par la loi.

Les juges reconnaissent à l'employeur le droit de pratiquer des évaluations des collaborateurs, considérant que c'est un droit qui relève de son pouvoir de direction. Généralement, l'évaluation du collaborateur a lieu lors de l'entretien d'évolution (aussi appelé entretien annuel d'évaluation ou entretien de performance) que nous aborderons dans ce livre blanc.

Avant d'évaluer l'aptitude professionnelle des salariés, il est important de les informer des techniques et des méthodes utilisées (Code du travail, art. L. 1222-3). Celles-ci ne doivent en aucun cas reposer sur des critères discriminatoires.



2- Règles d'application

Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. Si le dispositif doit permettre d'évaluer la qualité du travail accompli par le salarié, il doit l'être sur la base de critères objectifs, vérifiables et connus en amont du salarié. Aussi, des méthodes telles que l'astrologie ou la numérogie doivent être écartées.

Ces méthodes ne doivent porter que sur les qualités professionnelles du salarié et non sur sa vie privée. L'employeur ne doit pas prendre en compte des critères discriminatoires (Article L.1131-2 du Code du travail) tels que l'âge, la santé, l'origine, l'appartenance syndicale, sous peine d'être condamné pour discrimination, ni pratiquer de harcèlement moral. Elles doivent aussi respecter la dignité des personnes et s'effectuer dans le respect du principe de loyauté.

Enfin, les résultats de cette évaluation doivent rester confidentiels. L'employeur a interdiction de communiquer à des tiers des renseignements concernant le salarié et recueillis au cours des procédures d'évaluation. Mais cette confidentialité n'est opposable qu'aux tiers. Les salariés concernés peuvent demander à accéder aux résultats de leur évaluation.

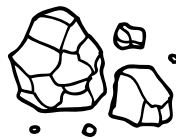


1- Aligner les objectifs individuels avec ceux de l'organisation

Aujourd'hui, (trop) nombreux sont les collaborateurs incapables de citer un ou plusieurs objectif(s) stratégique(s) de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Cela traduit un manque de communication qui peut avoir des conséquences néfastes pour l'organisation : manque d'implication, démotivation, turnover. Au contraire, une organisation qui partage ses objectifs avec ses collaborateurs va favoriser leur engagement. Les objectifs de ces derniers doivent être fixés à partir des objectifs stratégiques de la direction. Cela permettra de créer une dynamique collective efficiente. Prenons l'exemple suivant :



La métaphore des 3 tailleurs de pierre



Vers 1163, un nouvel arrivant à Paris entend un bruit régulier, comme quelqu'un qui frappe sans arrêt un objet dur. Il suit le bruit et découvre un grand chantier auquel trois hommes participent. Il se dirige vers le premier qui travaille sur un morceau de pierre à l'aide d'un outil et lui demande ce qu'il fait. L'autre lui répond, visiblement agacé : « Je suis un tailleur de pierre, tu vois bien ce que je fais, je taille des pierres ! » Il en voit un second occupé à la même tâche et lui pose la même question, à laquelle celui-ci répond aimablement : « Je taille la pierre angulaire d'une arche de voûte ». Finalement, il interroge de la même manière un troisième. Ce dernier lui répond d'un ton enthousiaste : « Moi, monsieur, je suis tailleur de pierre et je bâtis une cathédrale ! » Ce dernier avait, lui, trouvé un sens à ses gestes, la construction de... Notre-Dame de Paris !"



Cette métaphore illustre l'importance de partager la vision et les objectifs de l'organisation au niveau du collaborateur. Le premier homme est le plus triste car il ne sait pas pourquoi il taille des pierres et le deuxième un peu moins car il a connaissance du devenir de sa pierre. Seul le troisième est épanoui car il est engagé dans une organisation collective dont il connaît l'objectif final. Fier d'y contribuer, son objectif personnel est aligné avec celui de l'organisation. Ainsi, nous ne pouvons que conseiller d'associer un "Projet d'entreprise" à chaque objectif individuel.



2- Favoriser la motivation et l'engagement des collaborateurs

Dans la continuité de la métaphore du tailleur de pierre, un collaborateur qui trouve du sens à ses actions n'en sera que plus impliqué. Toutefois, pour ce faire, il est nécessaire de fixer les objectifs intelligemment. Illustrons cela par un exemple :

- Je demande à mon collaborateur de produire 20 pièces détachées en 1 semaine sans lui dire pourquoi.
- Je discute avec mon collaborateur de sa cadence de travail, et nous convenons ensemble de lui fixer l'objectif de produire 20 pièces détachées en 1 semaine dans le but de construire collectivement un nouveau produit révolutionnaire.

En tant que collaborateur, c'est évidemment la seconde proposition qui me motivera et me permettra de concentrer mes efforts vers un but précis, collectif et identifiable.

Par ailleurs et pour reprendre les termes de Peter DRUCKER qui affirme que le MPO est centré sur la responsabilisation du collaborateur : *“La gestion par objectifs assure le rendement en convertissant les besoins objectifs en buts personnels. Et c'est là une vraie forme de liberté.*

Faire participer le collaborateur à la fixation des objectifs accentuera donc son implication et lui permettra de se développer personnellement.

Enfin, pour engager le collaborateur il est important de le récompenser pour ses efforts. Cela passe par une politique de rémunération attractive mais pas seulement, nous aborderons cet aspect dans ce livre blanc.



3- Améliorer la communication entre les collaborateurs et les managers

Lorsque le management par objectif est participatif, c'est-à-dire qu'on implique le collaborateur dans la fixation de ses objectifs, ses relations avec son manager n'en seront que meilleures. Le manager passe du rôle de “donneur d'ordres” à un rôle de coach et d'allié.

Cependant, comme souvent, c'est une position complexe à tenir pour le manager qui doit à la fois faire preuve d'écoute et de compréhension tout en devant décliner et tenir les objectifs de la direction. Il est donc nécessaire qu'il fasse preuve de pédagogie pour clarifier les attentes auprès du collaborateur.

C'est aussi à lui d'expliquer en amont de la fixation des objectifs comment se déroulera leur évaluation, la fréquence des feed-back, comment seront fixées les primes s'il y en a, etc. Clarté, transparence et communication sont donc les clés pour réussir cette démarche.



Pour une gestion des objectifs réussie, toute l'entreprise doit être impliquée. Chaque niveau de l'organisation a en effet un rôle à jouer.



1- La direction

La Direction a un rôle primordial : celui de déterminer et piloter les objectifs stratégiques de l'organisation. Mais son travail ne s'arrête pas là, elle doit ensuite les décliner en objectifs opérationnels et assurer la répartition de ceux-ci entre les différent(e)s entités et/ou services. Les managers prennent ensuite le relais pour affecter des objectifs individuels et/ou collectifs à leurs collaborateurs.

Voici quelques questions à se poser :

- Quels sont les objectifs de l'organisation à court, moyen et long terme ?
- Comment les différents métiers pourront chacun contribuer à atteindre les objectifs fixés ? Quelles sont leurs échéances ?

La culture d'entreprise doit être orientée vers les résultats afin de mettre en œuvre les moyens nécessaires.

Mais attention à ne pas en faire trop, une organisation ne peut pas fonctionner exclusivement par objectif, au risque de devenir une usine à gaz difficilement viable et peu agréable.

Il est donc nécessaire d'impliquer le service RH dans cette démarche afin de tenir compte des objectifs personnels des collaborateurs dans le but de les aligner avec ceux de l'organisation. Une communication régulière est nécessaire pour susciter l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de l'organisation.



2- Le service RH

Le service RH doit être associé à la mise en œuvre d'une démarche de management participatif par objectif pour les raisons suivantes :

- Il élabore le questionnaire de l'entretien d'évaluation, souvent indissociable du management participatif par objectif.
- Il veille également à ce que les critères d'évaluation choisis soient conformes aux dispositions légales (non discriminatoires et non liés à la vie privée, connus en amont des collaborateurs, etc.).
- Il exploite les résultats des campagnes d'entretiens d'évaluation (mesure d'atteinte des objectifs fixés) pour piloter la politique RH de l'organisation. Les résultats lui servent à bâtir le plan de développement des compétences, mettre à jour le référentiel, anticiper les évolutions de carrières, fixer les rémunérations individuelles et collectives et motiver les collaborateurs.



3- Le manager

Le manager a un rôle fondamental dans une gestion par objectif, il est garant de sa réussite. Voici ses principales missions :

- Connaître ses collaborateurs : chacun a son propre caractère, son sens de l'organisation et sa propre gestion du stress. Les facteurs humains sont à prendre en compte dans la fixation des objectifs.
- Fixer les objectifs : en concertation avec les collaborateurs et en ayant une parfaite connaissance de leur charge de travail. Les attentes doivent être clarifiées et acceptées. Il faut également tenir compte des objectifs personnels des collaborateurs.
- Communiquer et susciter l'adhésion de l'équipe : le manager est le porte-parole de la direction et doit donc réussir à traduire les objectifs stratégiques à ses collaborateurs.
- Motiver les équipes : le manager a un rôle de coach auprès de ses collaborateurs. Il doit être à leur écoute pour s'assurer de leurs états d'avancement dans l'atteinte des objectifs fixés. Il peut arriver que les collaborateurs soient stressés ou démotivés, le manager doit alors agir et adapter les objectifs si besoin.
- Évaluer l'atteinte des objectifs : sur la base de critères objectifs et mesurables.



4- Les collaborateurs

Les collaborateurs sont les principaux acteurs dans la réalisation des objectifs fixés. Voici quelques conseils clés pour les impliquer :

- Les faire participer à la détermination des objectifs fixés, voire les laisser se fixer leurs propres objectifs. Envisager un intérêt de développement personnel dans la réalisation d'un objectif est toujours plus motivant et la prise d'initiative est créatrice de valeur.
- Communiquer avec clarté pour qu'ils comprennent ce qu'on attend d'eux. Il est essentiel de leur expliquer la finalité à laquelle vont contribuer leurs objectifs, partager la vision, les valeurs et la stratégie de l'organisation pour contextualiser leurs missions. Cela permet d'encourager l'intelligence de situation.
- Ne pas hésiter à attribuer des objectifs collectifs pour les collaborateurs ayant une appétence au travail en équipe : cela fédère et favorise la cohésion du groupe.
- Donner de l'autonomie et faire confiance. Bien que les feedbacks soient essentiels, il faut que leur fréquence soit raisonnable afin de ne pas être trop sur le dos de vos collaborateurs qui pourraient se sentir épiés.

E. LES PRINCIPAUX TYPES D'OBJECTIFS

1- Objectif quantitatif VS qualitatif



Les **objectifs quantitatifs** sont les plus faciles à déterminer et à mesurer car ils s'appuient sur des indicateurs chiffrés, comme un délai à tenir, un chiffre d'affaires à atteindre ou encore un nombre de contrats à signer.

"En tant que commercial, je dois vendre 100 produits en 6 mois."

"En tant qu'opérateur de production, je dois atteindre moins de 5% de produits non conformes sur l'année" (échelle inversée)



Les **objectifs qualitatifs** sont, de prime abord, plus difficiles à mesurer. Toutefois, il ne faut pas les négliger car ils sont créateurs de valeur pour l'organisation et les collaborateurs. Ils peuvent souvent être évalués grâce à des enquêtes ou des sondages.

"Respecter la charte de vente"

"Améliorer la satisfaction client"

"Laisser parler les clients et savoir les écouter"



A noter : un même objectif peut avoir une dimension quantitative ET qualitative. Par exemple : *"Vendre 100 produits en 6 mois en respectant la charte de vente"*

2- Objectif individuel VS collectif



Les **objectifs individuels** favorisent l'implication et l'autonomie des collaborateurs, et permettent de piloter les rémunérations individuelles.

"En tant que chargée de webmarketing, je dois optimiser le référencement SEO afin d'attirer 50 nouveaux prospects avant le 1er juillet"



Les **objectifs collectifs** favorisent la cohésion d'équipe, l'entraide et le sentiment d'appartenance à un projet collectif.

"L'équipe commerciale doit collectivement faire évoluer le chiffre d'affaires de la vente du produit A de 1.5% en 2022"



A noter : idéalement, il faut trouver un équilibre et mixer les objectifs individuels et collectifs. Trop d'objectifs individuels pourraient mettre en danger la cohésion d'équipe alors que trop d'objectifs collectifs ne laisseraient pas de place aux récompenses individuelles.

3- Objectif régulier VS ponctuel



Les **objectifs réguliers** se répètent dans le temps (d'une année sur l'autre par exemple) et sont généralement rattachés à la fonction. Toutefois, ils doivent être adaptés aux évolutions professionnelles du collaborateur pour qu'ils soient toujours motivants.

"En tant que chargé de paie, je dois établir les bulletins de paie tous les mois"



Les **objectifs ponctuels** sont liés à des projets spécifiques ou à des changements organisationnels. Il est d'autant plus nécessaire de communiquer avec pédagogie lorsqu'il s'agit d'un nouvel objectif.

"Le DRH doit mener à bien un plan social avant la fin de l'année"

4- Objectif du domaine du savoir VS du savoir-faire VS du savoir-être



Les **objectifs du domaine du « savoir »** : c'est le domaine des connaissances purement théoriques.

"Acquérir les connaissances suffisantes pour maîtriser la réforme du droit du travail d'ici la fin de l'année"



Les **objectifs du domaine du « savoir-faire »** : c'est le domaine de la maîtrise du corps et l'apprentissage du geste. Ce domaine concerne le développement des savoir-faire et habiletés motrices.

"Maîtriser la nouvelle méthode de production d'ici la fin de l'année"



Les **objectifs du domaine du « savoir-être »** : c'est le domaine des attitudes et des comportements, ainsi que les progrès dans le jugement et la capacité d'adaptation.

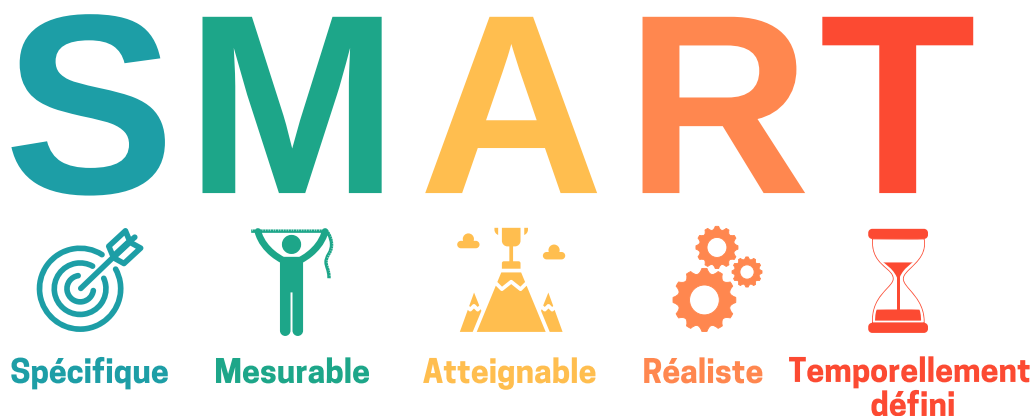
"Apprendre à travailler en équipe dans le cadre du projet A en respectant la date d'échéance"



A noter : un même objectif peut relever des domaines du savoir, du savoir-faire et du savoir-être en même temps

F. COMMENT FIXER DES OBJECTIFS ?

1- La méthode SMART



La méthode SMART permet de formuler des objectifs de la manière la plus claire, la plus simple et la plus partagée possible afin qu'ils aient le plus de chances d'être atteints. La méthode SMART s'inscrit dans le management par objectifs, et touche à la communication interne.

Appliquer la méthode SMART évite la démotivation des employés, et renforce leur sentiment de maîtrise. A titre d'exemple, fixer l'objectif « *intègre-toi mieux à l'équipe* » à un employé peut le démotiver car cette injonction n'est pas assez précise et les résultats sont difficilement mesurables.

A l'inverse, un objectif SMART pourrait être : « *réalise un entretien avec chaque membre de l'équipe et fais-en un court résumé d'ici un mois.* »

Dans la méthode SMART, les objectifs doivent donc être :



Spécifiques :

La spécificité garantit la bonne compréhension des objectifs par ceux qui auront à les atteindre. Les objectifs doivent être positifs, clairs et doivent parler à ceux qu'ils concernent. Le terme "spécifique" est parfois remplacé par "simple" pour traduire l'adaptation de l'objectif à la compréhension des individus. Il convient parfois de scinder en plusieurs parties un objectif trop complexe.



Mesurables :

Les objectifs doivent pouvoir faire l'objet d'une mesure en qualité ou en quantité. Il faudra donc clairement définir des indicateurs de qualité et de quantité et fixer des chiffres ou seuils à atteindre pour pouvoir considérer l'objectif comme atteint.



Atteignables :

Les objectifs, même ambitieux, doivent être acceptés par ceux qui auront à les réaliser, c'est-à-dire partagés voire co-construits. Nous sommes là au cœur du management : le manager doit écouter, convaincre et signer un pacte d'objectifs avec ses équipes. Le A est ici parfois remplacé par "ambitieux", terme alors équilibré par le point suivant.



Réalistes :

Ici réaliste prend le sens de "pertinent" ou "cohérent" ("relevant" en anglais). L'objectif doit avoir du sens pour être considéré comme un défi motivant susceptible d'être relevé. Là encore, le partage et la co-construction des objectifs garantira leur caractère pertinent.



Temporellement définis :

Il est indispensable de fixer une limite de temps pour l'atteinte des objectifs. En effet, en l'absence de limite temporelle, les équipes seront incapables de mesurer et de doser leurs efforts, ce qui pourrait se traduire par une démotivation rapide.



2- La méthode HARD

HARD



Heartfelt
= Sincère



Animated
= Animé



Required
= Obligatoire



Difficult
= Difficile

La méthode HARD a été conçue par Mark MURPHY, expert en leadership organisationnel et en engagement des collaborateurs. Malgré l'acronyme peu attractif (hard signifiant difficile), la méthode HARD n'a pas pour but de fixer des objectifs trop difficiles voire inatteignables aux collaborateurs, au contraire. Il s'agit en fait de déterminer des objectifs motivants permettant aux collaborateurs de développer leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles.



Heartfelt : sincère

Pour qu'il soit engagé et motivé, le collaborateur doit avoir des raisons de souhaiter atteindre l'objectif. Elles peuvent être personnelles (par exemple, développer son employabilité), ou professionnelles (évoluer dans l'entreprise).



Animated : animé

Les conséquences de la réalisation de l'objectif doivent être visibles. Au-delà de cela, le collaborateur doit pouvoir les envisager au cours de sa réalisation, c'est un vecteur de motivation.



Required : obligatoire

L'objectif doit être important et doit être atteint dans un temps imparti pour que le collaborateur ne se démotive pas. Contrairement à certains objectifs, l'objectif HARD est d'une telle importance que l'on attend du collaborateur qu'il l'atteigne à 100%.



Difficult : difficile

L'objectif doit amener le collaborateur à se dépasser et développer de nouvelles compétences. Le but est qu'il soit challengé, l'objectif doit donc être novateur ou plus ambitieux que l'année précédente s'il s'agit d'un objectif qui se répète. Généralement, les objectifs HARD sont plutôt de type ponctuel.

3- La méthode des 4C F



Edwin LOCKE, psychologue, a démontré que la fixation d'objectifs précis améliore la performance de chacun. Plus l'objectif est challengeant, plus la performance est susceptible d'être élevée. Rejoint par Gary LATHAM, ils élaborent ensemble la méthode des 4CF pour fixer des objectifs efficacement.

Clarity : clarté

L'objectif doit être exprimé clairement sans laisser de place à l'ambiguïté. Il doit également être daté. Dans le cas contraire, le collaborateur aura du mal à comprendre ce qu'il doit faire et comment le faire.

Complexity : complexité

L'objectif ne doit pas être trop complexe, à défaut de quoi le collaborateur risque de se décourager.

Challenge : défi

L'objectif doit être motivant et engageant pour que le collaborateur progresse et en soit fier.

Commitment : accord

L'objectif doit avoir été déterminé à l'issue d'un consensus : il faut discuter avec le collaborateur, recueillir ses idées voire le laisser se fixer des objectifs seul.

Feedback : retours

L'entretien annuel ne doit pas être le seul moment durant lequel le manager fait un retour à son collaborateur. Le suivi doit être régulier et peut se faire par des rencontres ou par le biais d'échanges grâce à un SIRH dédié à la gestion des objectifs.

4- La méthode OKR



La méthode OKR développée dans les années 50 par Peter Drucker, et popularisée en 1999 par Google, est une méthode de management qui a fait ses preuves dans de nombreuses entreprises comme Netflix, Amazon ou Twitter. OKR est l'acronyme de "Objectives Key Results" ou d'Objectifs et résultats clés en français, et cette méthode consiste à mettre en place les missions de l'entreprise en réunissant tous ses collaborateurs autour d'un objectif commun. En effet, l'application de la méthode OKR permet à une entreprise de définir des objectifs ambitieux, clairs et atteignables pour la direction mais également les collaborateurs.



Objectives : Objectifs

Un objectif de la méthode OKR doit être fixé collectivement et de manière claire et intelligible pour l'employé ou l'équipe qui en a la charge. L'objectif doit également être défini dans le temps, et ce, sur une période relativement courte. Enfin, il doit pouvoir être validé par un résultat mesurable et objectivable. En somme, l'objectif d'un OKR répond à la question : « Dans quelle direction l'entreprise veut-elle aller ? ».



Key Results : Résultats clés

Les résultats clés constituent le second pilier de la méthode OKR. Pour être pertinents, les résultats clés doivent être mesurables concrètement, déterminer les tâches à accomplir ou les méthodes à utiliser, et doivent être suffisamment difficiles à atteindre pour encourager l'équipe ou les collaborateurs à se dépasser.





G. COMMENT ÉVALUER AVEC OBJECTIVITÉ ?



Avec les méthodes décrites précédemment, vous avez pu fixer des objectifs suffisamment précis pour être mesurables. Il est essentiel que le collaborateur ait une parfaite connaissance du résultat à atteindre, des critères de mesure et du délai dans lequel il doit réaliser l'objectif. L'évaluation est essentielle car elle prouve l'importance des objectifs fixés, elle permet au collaborateur d'identifier ce qu'il doit faire pour progresser et valorise ses efforts.

Nous allons maintenant voir comment mesurer l'atteinte d'un objectif et évaluer celui-ci. Attention à la nuance entre ces deux termes :

 **Mesurer** : identifier le résultat réalisé par rapport au résultat attendu en s'appuyant sur une unité de mesure.

 **Évaluer** : porter un jugement par rapport à l'atteinte de l'objectif. Exemple pratique : le collaborateur peut avoir réalisé 80% de l'objectif et le manager peut tout de même considérer qu'il est atteint.

Le manager a généralement le rôle d'évaluateur mais nous préconisons également de laisser le collaborateur s'auto-évaluer : c'est un gage de confiance qui va accroître sa motivation.

1- L'évaluation quantitative

L'évaluation quantitative a pour particularité de s'appuyer sur une unité de mesure : quantité, chiffre d'affaires, poids, taille, etc.


100

Résultat attendu : résultat (unité de mesure) déterminé par la personne qui a assigné l'objectif


Par exemple : "Vente de 100 piscines en 3 mois".



Résultat réalisé : selon la méthodologie utilisée, soit :

 Dernière auto-évaluation du collaborateur validée par le manager

80

 Dernière évaluation du manager

Par exemple : "80 piscines vendues en 3 mois"



Résultat en % :

% de réalisation = (résultat réalisé / résultat attendu)

Dans notre exemple : (nombre de piscines vendues / nombre de piscines à vendre) = (80/100) = 80%

2- L'évaluation quantitative à échelle inversée



Résultat attendu : résultat (unité de mesure) déterminé par la personne qui a assigné l'objectif

Par exemple : "0 défaut dans la fabrication des produits pendant 3 mois"



Critères de mesure : -25% par produit défectueux

0 défaut = 100%, 1 défaut = 75%, 2 défauts = 50%, 3 défauts = 25%, 4 défauts = 0%

Résultat réalisé : selon la méthodologie utilisée, soit :



✓ Dernière auto-évaluation du collaborateur validée par le manager

✓ Dernière évaluation du manager

Par exemple : "1 défaut dans la fabrication des produits des 3 derniers mois"



Résultat en % :

% de réalisation = 100% - (nombre de défaut(s) * 25%)

Dans notre exemple : 100% - (1 défaut * 25%) = 75%

3- L'évaluation qualitative

Contrairement à l'évaluation quantitative, l'évaluation qualitative ne s'appuie pas toujours sur une unité de mesure. Elle concerne généralement une action comportementale, on reconnaît les objectifs qualitatifs car ils débutent par des verbes tels que "Respecter", "Argumenter", "Développer"... L'évaluation doit néanmoins être la plus objective possible et peut se faire grâce à des enquêtes de satisfaction, des simulations et des observations en situation de travail.



Résultat attendu : déterminé par la personne qui a assigné l'objectif

Par exemple : "Améliorer la satisfaction client d'ici la fin du mois"



Critères de mesure : -25% par note inférieure à 6/10 attribuée par le client

0 mauvaise note = 100%, 1 mauvaise note = 75%, 2 mauvaises notes = 50%, 3 mauvaises notes = 25%, 4 mauvaises notes = 0%

Résultat réalisé : selon la méthodologie utilisée, soit :



✓ Dernière auto-évaluation du collaborateur validée par le manager

✓ Dernière évaluation du manager

Par exemple : "2 notes inférieures à 6/10 attribuées par les clients"



Résultat en % :

% de réalisation = 100% - (nombre de mauvaises notes * 25%)

Dans notre exemple : 100% - (2 * 25%) = 50%

H. QUAND ET DANS QUEL CONTEXTE EVALUER ?



1- Les évaluations intermédiaires

Nous préconisons de ne pas attendre l'entretien annuel d'évolution ou la date limite de réalisation de l'objectif pour vous intéresser à l'état d'avancement de votre collaborateur. Des feed-back réguliers doivent être organisés pour diverses raisons :

- Permettre à votre collaborateur de s'auto-évaluer à un instant T. Cela accentuera son autonomie dans la réalisation de l'objectif. Ainsi, il pourra facilement visualiser son état d'avancement par rapport à la date butoir, et adapter son rythme de travail en conséquence.
- En tant que manager, il est important de demander à votre collaborateur de s'auto-évaluer, ou de l'évaluer à mi-parcours par exemple. Cela permet d'identifier d'éventuelles difficultés, de lui donner des pistes d'amélioration et éventuellement d'ajuster l'objectif si nécessaire.

Pour ce faire, il est utile de recourir à un logiciel de gestion des objectifs qui vous permettra de visualiser l'ensemble des objectifs de vos collaborateurs et leurs dernières évaluations. Parfois ce type de logiciel permet également d'ajouter des commentaires afin d'échanger sur l'objectif en question, c'est le cas de Logitio.

S'agissant d'évaluations intermédiaires, elles ne font pas foi de l'atteinte ou non d'un objectif. (exemple : si à mi-parcours votre collaborateur s'auto-évalue à 30% d'atteinte de l'objectif, cela ne veut pas dire qu'il n'atteindra pas 100% à la date d'échéance; mais cela lui permet de se rendre compte du travail qu'il reste à fournir.)



2- L'entretien d'évolution



a- Qu'est-ce que c'est ?

Etroitement lié au management participatif par objectif, l'entretien d'évolution est souvent le moment des évaluations finales permettant d'apprécier l'atteinte ou non des objectifs fixés. L'entretien d'évolution, plus fréquemment appelé entretien annuel, entretien d'évaluation ou encore entretien de performance, est un rendez-vous souvent incontournable de la fin d'année entre le manager et ses collaborateurs. L'occasion d'évaluer les compétences professionnelles du salarié, d'identifier ses points forts, ceux à améliorer et de fixer des objectifs pour l'année à venir.

L'objectif est de cibler précisément les atouts et les faiblesses des salariés, dans une optique de progression. L'entretien d'évolution a notamment pour finalités :

- de faire le bilan de l'année écoulée ;
- d'évaluer les compétences et les objectifs du salarié, ses points forts et ses axes d'amélioration
- de définir les nouveaux objectifs pour l'année à venir.

b- Les 3 fonctions de l'entretien d'évolution



Une fonction d'appréciation



- Du travail et du niveau de contribution
- Des résultats atteints en rapport avec les objectifs fixés
- Des compétences et aptitudes professionnelles : savoir-faire, engagement, compétences relationnelles, managériales et techniques



Une fonction de communication



- Dialoguer sur le contexte de l'entreprise et les conséquences sur le service et l'activité de l'individu
- Ecouter et partager pour une meilleure compréhension des objectifs collectifs et individuels
- Prévenir les conflits et les risques psychosociaux



Une fonction d'orientation



- Pour la période à venir : définir les priorités et les objectifs du plan de développement des compétences
- A moyen terme : anticiper les perspectives d'évolution des collaborateurs et les moyens d'y parvenir
- Soutenir et conseiller

c- Les formalités liées à sa mise en place



Consultation du Comité Social et Economique

Parce que les évaluations peuvent être de nature à engendrer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail des salariés, agir sur leur évolution de carrière et leur rémunération; le CSE doit être consulté avant leur mise en place. Le défaut de consultation du CSE expose l'entreprise à se voir interdire la mise en œuvre de la procédure d'évaluation par le juge des référés. Le CSE doit être consulté préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise de moyens ou techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés, sur toute mesure ayant une incidence en termes de conditions de travail, d'évolution de carrières et de salaires (Code du travail, art. L. 2323–27).



Les exigences du RGPD

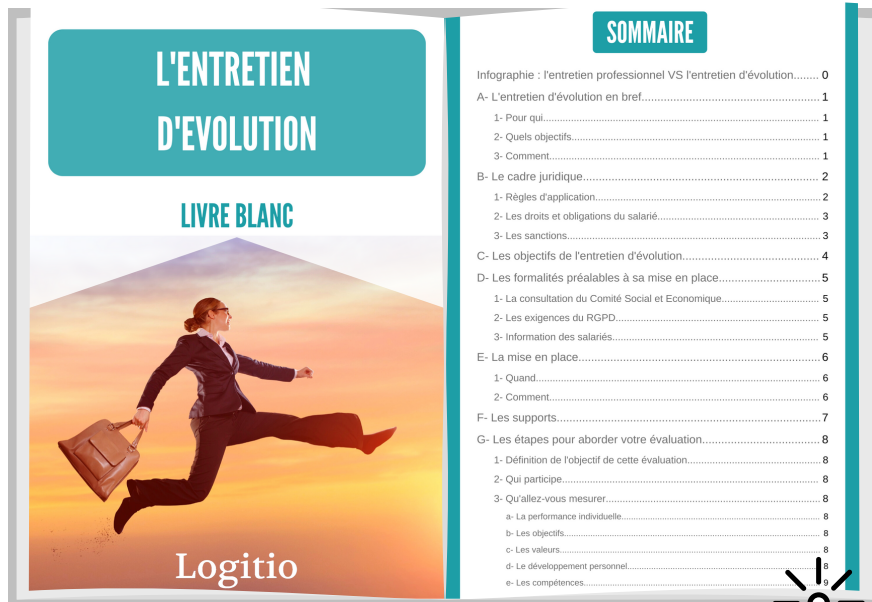
Si des données personnelles collectées par l'employeur au cours des entretiens sont enregistrées dans un fichier informatique, la CNIL a précisé la nécessité suivante : « Informez vos collaborateurs à chaque fois que vous leur demandez des informations (exemple : mise à jour des données administratives, demande de formation, formulaire d'entretien d'évaluation, etc.). » En revanche, il n'est plus nécessaire d'effectuer une déclaration auprès de la CNIL.



Information des salariés

Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre (Code du travail, art. L.1222-3). L'information préalable pourra intervenir sous une forme individuelle ou collective. Ainsi, un simple affichage dans un lieu accessible à tous suffit.

Pour TOUT savoir sur l'entretien d'évolution, découvrez notre livre blanc consacré à ce sujet :



I. RÉSULTATS ET RÉCOMPENSES



Les résultats annuels des collaborateurs doivent être pris en compte dans de nombreux aspects de votre stratégie RH. Nous allons voir que les récompenses peuvent être diverses, pécuniaires ou non.

€ 1- Piloter les rémunérations individuelles et collectives

La part de la rémunération liée à l'atteinte des objectifs fait partie de la rémunération variable. Elle permet de valoriser les performances individuelles et collectives. Elle est équitable puisqu'elle permet d'attribuer au collaborateur une partie de la valeur ajoutée qu'il a lui-même créé, qu'elle soit financière ou non. Une politique de rémunération variable est également incitative mais pour cela il faut que les efforts à fournir soient proportionnés aux récompenses.

Il y a différents types de rémunérations variables :

- ➔ **Le commissionnement** : il consiste à verser une commission au collaborateur, c'est-à-dire un pourcentage de la valeur qu'il a créé, par exemple une part variable calculée sur le chiffre d'affaires réalisé ou sur les nouveaux clients démarchés.
- ➔ **La prime d'objectif** : contrairement au commissionnement, elle n'est pas forcément liée à un objectif quantitatif. Elle peut être individuelle ou collective.
- ➔ **Les primes individuelles** : elles permettent de récompenser l'implication personnelle d'accroître la motivation du collaborateur.
- ➔ **Les primes collectives** : fédèrent les équipes et encouragent le travail collaboratif.
- ➔ **Les primes exceptionnelles** : généralement versées en cas de dépassement de l'objectif fixé.

Quelques conseils à suivre pour ne pas rater votre pilotage des rémunérations variables :

- ➔ Veillez à bien préciser à chaque collaborateur les règles de calcul de sa prime (ou de son commissionnement) en fonction de l'atteinte de son/ses objectif(s).
- ➔ Adaptez la prime à l'objectif et soyez accommodant : parfois ce n'est pas parce qu'un objectif n'est pas atteint à 100% qu'il faut annuler la prime dans sa totalité. Elle peut varier en fonction de l'atteinte de l'objectif fixé.
- ➔ Assurez-vous que votre politique de rémunération variable soit équitable entre tous vos collaborateurs



2- Piloter la gestion des carrières

Les résultats de vos collaborateurs sont essentiels pour piloter votre politique RH et la gestion des carrières de manière globale.

- Construction du plan de développement des compétences : les résultats des collaborateurs vous permettront d'identifier d'éventuels besoins en formation à inclure dans votre plan.
- Mise à jour du référentiel de compétences : pour réaliser leurs objectifs, les collaborateurs mettent en œuvre un certain nombre de compétences techniques et comportementales. Parfois, il s'agit de nouvelles compétences acquises et développées spécifiquement pour atteindre l'objectif fixé. Ainsi, l'entretien d'évolution est le moment idéal pour mettre à jour votre référentiel.
- Anticipation des évolutions de carrières : certains collaborateurs ont des facilités à atteindre et dépasser leurs objectifs, il s'agit des plus hauts potentiels. Pour fidéliser ces collaborateurs et leur permettre de continuer à progresser tout en étant challengés, des évolutions de carrières sont à envisager.



3- Motiver vos équipes

Lors de l'entretien d'évolution, certains collaborateurs auront atteint leurs objectifs sans difficultés alors que d'autres non. Quoi qu'il en soit, même en cas d'échec, il est nécessaire de toujours motiver vos équipes. Le rôle du manager ne doit pas être celui d'un donneur d'ordres mais celui d'un coach : apte à encourager et donner du feedback.

- Si votre collaborateur a atteint son/ses objectif(s) : au-delà de la récompense pécuniaire, n'hésitez pas à le complimenter pour son travail. Discutez avec lui de ses missions, de ses perspectives et fixez conjointement de nouveaux objectifs plus ambitieux pour l'année à venir.
- Si votre collaborateur n'a pas atteint son/ses objectif(s) : il est important de souligner ses efforts et de l'encourager plutôt que de le réprimander. Soyez à l'écoute des difficultés qu'il a pu rencontrer et proposez des solutions pour y remédier.

Les entreprises doivent continuer à innover, il est donc très important d'accompagner le développement des compétences des collaborateurs !

Vous souhaitez mettre en place un logiciel SIRH pour permettre à vos collaborateurs d'être mieux accompagnés en termes de compétences et d'évolution de carrière ? Nous vous proposons une solution complète et modulable:

- Vous gérez et évaluez les compétences de vos collaborateurs (*module Compétences*)
- Vous gérez les différents types d'entretiens : annuel, professionnel, forfait jours, etc. (*module Entretiens*)
- Vous construisez votre plan de développement des compétences et le gérez en temps réel (*module Formations*)
- Vous suivez les habilitations et leurs recyclages (*module Habilitations*)
- Vous pilotez et évaluez les objectifs de vos collaborateurs (*module Objectifs*)

Vous voulez en savoir plus ? Contactez-nous !



03.88.77.38.22



Ecrivez-nous



Demandez une démo

Retrouvez-nous sur internet :

