



L'ESSENTIEL SUR... LES OBJECTIFS PARTAGÉS

Mes objectifs d'équipes annuels sont des objectifs **partagés**.
Ils **contribuent à la réussite** de mon entité, de ma Région, du Groupe.

QU'EST-CE QU'UN OBJECTIF PARTAGÉ ?

Un objectif partagé est lié à l'atteinte d'un résultat que je vise avec au moins une autre personne. Il est aligné avec les ambitions de mon entité, de ma Région, et/ou du Groupe.

La pratique des objectifs partagés est désormais généralisée au sein du Groupe afin de promouvoir le travail collaboratif et de renforcer la notion de performance collective.

COMMENT LES OBJECTIFS SONT-ILS PARTAGÉS ?

Un objectif est partagé avec au moins une autre personne appartenant à **mon équipe** (même N+1) ou à **une autre équipe** (projet, métier...).

Si je ne peux pas partager tous mes objectifs, je peux proposer exceptionnellement **un objectif individuel** - à distinguer d'une action de développement personnel.

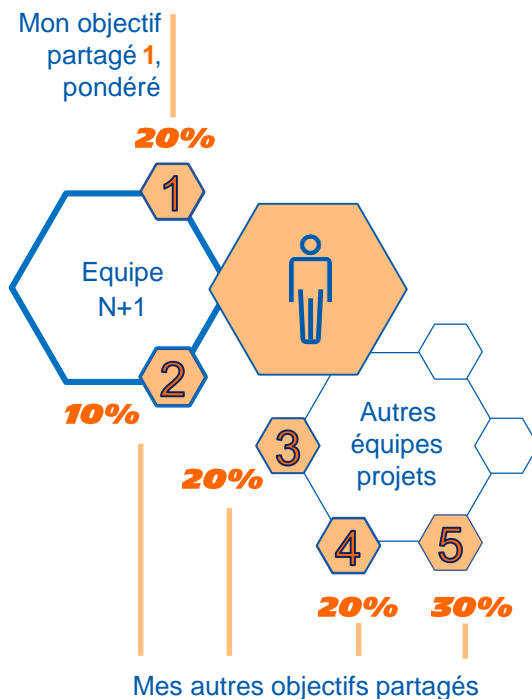
Je propose à mon N+1 4 à 5 objectifs sur lesquels j'ai un levier d'action.

Les objectifs d'équipes étant liés à la rémunération variable, ils sont déclinés des ambitions de l'entité, de la Région et/ou du Groupe.

Un même objectif peut avoir un poids différent pour chaque personne selon la contribution attendue.

Le jeu d'objectifs est donc différent d'une personne à une autre. Le Bonus Equipes est par conséquent une composante individualisée de la rémunération des personnes.

En fin d'année, le Niveau d'Atteinte de l'Objectif (NAO) est identique pour toutes les personnes qui partagent un même objectif. Le NAO est validé par le commanditaire de l'objectif.



Note: le jeu d'objectifs présenté sur le schéma ci-dessus est un exemple

Note: Le commanditaire peut être le manager hiérarchique, mais pas nécessairement.

QUEL PILOTAGE DES OBJECTIFS ANNUELS ?

FIXATION DE L'OBJECTIF



En équipes, nous proposons des objectifs en déclinaison des objectifs du Groupe / de l'entité / de la Région. Mes objectifs ont du sens pour moi, et j'ai des leviers pour contribuer à leur atteinte.

Si besoin, notre N+1 nous aide à prioriser, en donnant du sens aux ambitions de l'entreprise.

Avec les coéquipiers concernés, nous décidons des contributions attendues de tous.

Avec mon manager hiérarchique, je me positionne au final sur **4 ou 5 objectifs**, et nous déterminons le poids de chacun d'eux (10, 20 ou 30%).

SUIVI DE L'OBJECTIF



Le suivi de mon objectif se fait **collectivement** avec l'ensemble des coéquipiers de l'objectif et avec le commanditaire.

Avec mon manager hiérarchique, nous assurons également un suivi lors des feedbacks fréquents.

En cours d'année, mon N+1 peut modifier mes objectifs (par exemple, en cas de mutation, ou lors d'un changement important de contexte), en maintenant le même niveau d'exigence.

ÉVALUATION DE L'OBJECTIF



Avec les coéquipiers concernés, nous réalisons l'auto-évaluation de chaque objectif.

Cette auto-évaluation est discutée avec le commanditaire, qui fixe le NAO (Niveau d'Atteinte de l'Objectif) **entre 0 et 120%**.

Le commanditaire en informe mon manager hiérarchique qui le prendra en compte dans mon évaluation finale.

Le NAO étant le même pour tous les coéquipiers de l'objectif, la contribution individuelle à l'objectif peut être ensuite prise en compte par le N+1 dans l'évolution du salaire de base.

BONNES PRATIQUES

J'AMÉLIORE MA DÉFINITION D'OBJECTIFS :

- En commençant à discuter de mes objectifs annuels dès le mois de décembre de l'année N-1 avec mes collègues, y compris avec des équipes au-delà du périmètre hiérarchique.
- Lors de la phase de fixation des objectifs, je suis actif pour proposer des objectifs sur lesquels j'ai des leviers.
- Dans le cas d'un objectif partagé que le N+1 souhaite attribuer au même moment à un ou plusieurs membres de son équipe, le N+1 peut définir cet objectif dans inTouch via le process « **Gérer les objectifs de l'organisation** », puis **l'attribuer avec « Ajouter un objectif à des salariés »**

Note : Mes objectifs de développement, pour progresser sur une compétence professionnelle ou comportementale, font l'objet d'une **action de développement** définie dans inTouch avec mon N+1 lors d'un Feedback Fréquent.

À RETENIR

LA PRATIQUE DES OBJECTIFS PARTAGÉS CONTRIBUE À :

- La collaboration entre les membres d'équipes (hiérarchiques, projet, métier...) qui se mettent d'accord sur la cible de résultat,
- Le développement de chacun(e) à travers la réalisation des objectifs et le travail en collaboration,
- L'échange entre le manager et le salarié par le biais de feedbacks réguliers dédiés au sujet,
- La communicative proactive entre le(s) manager(s) commanditaire(s) et le manager hiérarchique,
- La responsabilisation collective avec un niveau d'atteinte de l'objectif qui est commun à tous les contributeurs.

COMMENT BIEN RÉDIGER MES OBJECTIFS?

DESCRIPTION DE L'OBJECTIF

Au sein de l'équipe, chacun reprend la description commune de l'objectif partagé.

> Celle-ci inclut le nom du commanditaire et les noms des équipiers qui partagent l'objectif.

Chaque objectif est défini selon les critères SMART: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, et Temporalisé.

> Il s'agit d'objectifs de résultats et non d'objectifs de moyens.

> Exemple: « L'entité X dispose du résultat Y à la date Z ».

NIVEAUX D'ATTEINTE ET SURPERFORMANCE

Pour rappel, le résultat attendu correspond à un niveau d'atteinte de 100%.

Les critères observables de surperformance, si existants, doivent être identifiés et rédigés dans la description de l'objectif. La surperformance ne concerne pas forcément tous les objectifs.

EXEMPLE 1

Description : Créer et mettre en place un module de formation au 31 octobre, pour répondre au besoin X. Objectif partagé entre : Paul, Anna, Emmanuel - Commanditaire : Pierre (Directeur des compétences)

Niveau d'atteinte de l'objectif:

- 40% - le CDC existe
- 80% - le module est validé
- 100% - le pilote est réalisé
- 120% - 10 sessions ont été réalisées et ont obtenu un taux de satisfaction supérieur à 80%

EXEMPLE 2

Description : Le plan de production est défini, et respecté tout au long de l'année, avec un niveau de déchet minimum. Sont concernés les responsables d'îlots, le planning, les techniciens ateliers, les organisateurs, les moniteurs, la maintenance, le chef d'atelier. Sponsor : responsable production site.

Niveau d'atteinte de l'objectif:

- 10% - le plan de production est respecté à 95% et le taux de déchet est supérieur à 5%
- 50% - le plan de production est respecté à 95% et le taux de déchet est inférieur à 3%
- 100% - le plan de production est respecté à 100% et le taux de déchet est inférieur à 0,5%
- 120% - le plan de production est respecté à 100% et le taux de déchet est de 0 %

EXEMPLES DE MAUVAISES FORMULATIONS

Description : Au 31/12 j'ai amélioré ma compétence en anglais d'un niveau.

> **Cet objectif relève plutôt d'une action de développement.**

Description : Améliorer la communication et l'écoute active avec ses collaborateurs. Indicateur : d'ici le 30 juin, mener un entretien avec chacun sur ce point.

> **Cet objectif relève plutôt d'une action de développement.**

Description : Contribuer à l'amélioration du plan progrès de mon entité.

> **Cet objectif n'est pas SMART : pas assez spécifique, pas mesurable, sans délai.**