

Comment construire un objectif à son équipe ?

Tout manager commercial, pour pérenniser l'activité de son service ou de l'entreprise, va devoir attribuer des objectifs précis à son équipe.

I. CHOISIR LE TYPE D'OBJECTIF

Nous pouvons retrouver quatre types d'objectifs : quantitatifs, qualitatifs, individuels, collectifs.

1. Les objectifs quantitatifs

Les objectifs quantitatifs sont représentés par un chiffre. Ils ont pour buts de canaliser, d'encadrer l'énergie de l'équipe commerciale de telle manière que le chiffre d'affaires, la marge ou la production se développent et augmentent.

Ils sont déclinés selon la structure même de l'équipe en fonction des objectifs généraux et stratégiques de l'entreprise.

Les objectifs peuvent être dissociés les uns des autres mais doivent tous aller dans le même sens : la stratégie de l'entreprise.

Exemple :

Une entreprise souhaite développer son chiffre d'affaires sur la vente de services. En fonction de l'investissement lié à ce développement (formation, réunion, heures supplémentaires de l'équipe...), la direction va devoir définir un objectif chiffré.

Si par exemple, cette augmentation de chiffre d'affaires correspond à une hausse de 5%, les objectifs quantitatifs de l'équipe devront correspondre à cette hausse.

Il est bien entendu possible de rajouter d'autres thèmes, tels que le mode de vente, directe ou indirecte, la gamme de produit, le type de client, etc.

Autres exemples d'objectifs :

- Objectif de développement : Chiffre d'affaires, quantités vendues, productions réalisées.
- Objectif de conquête : Part de marché.
- Objectif de rentabilité : Marge brute ou nette.
- Objectif de gestion : Nombre de clients traités

2. Les objectifs qualitatifs

Les objectifs qualitatifs sont plus rarement déclinés en raison de la difficulté à évaluer les résultats mais ils peuvent toutefois faire partie de la stratégie de l'entreprise et doivent donc être pris en compte.

Afin de pouvoir « quantifier » au mieux ces objectifs qualitatifs il convient de s'imposer exclusivement des éléments qui pourront être appréciés objectivement.

Exemples d'objectifs qualitatifs :

- Améliorer la satisfaction du client.

- Fidéliser les clients.
- Améliorer le service client et notamment l'accueil.
- Améliorer les techniques de ventes utilisées avec la clientèle
- Etc

Les objectifs qualitatifs sont intéressants à mettre en place en période plus calme car ils permettent de travailler sur le fond d'un problème. Ils ne sont pas directement liés à la stratégie globale de l'entreprise mais davantage au fonctionnement de l'individu ou de l'équipe.

Exemple :

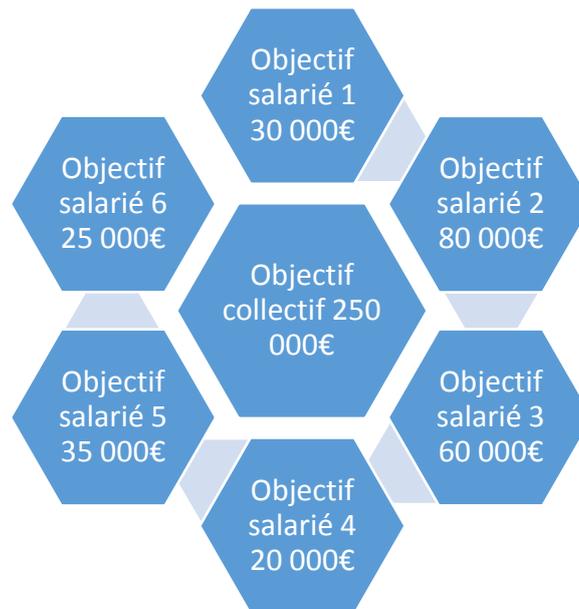
Si vous percevez qu'un commercial a du mal à rendre ses comptes rendus d'activité à temps, vous pourrez lui fixer un objectif lui permettant d'avoir une prime si tous ses comptes rendus sont rendus en temps et en heure.

3. Les objectifs individuels ou collectifs

Comme son nom l'indique, l'objectif individuel est attribué à un seul membre de l'équipe alors que l'objectif collectif est attribué à l'équipe entière. L'ensemble des objectifs individuels doivent correspondre à l'objectif collectif.

Exemple :

Si l'objectif du mois est de 250 000€ et que vous avez une équipe de 6 salariés, chaque personne de l'équipe aura comme objectif individuel une partie de l'objectif collectif.



Les objectifs individuels seront fixés en fonction de l'expérience, du niveau de compétence des salariés...

- Si les objectifs sont individuels, le salarié est le seul responsable de ses résultats et donc, motivé à réussir et à se dépasser mais cela ne développe pas ou peu d'esprit d'équipe.
- Si les objectifs sont collectifs, les moins « méritants » profitent des efforts des plus compétents, cela facilite la création d'un esprit d'équipe et cela resserre les liens entre les salariés mais il y a un risque non négligeable de découragement des plus performants qui peuvent avoir le sentiment de travailler uniquement pour les autres.

Il est important de veiller à ne pas inonder les salariés d'objectifs complexes ou flous, la simplicité est de mise pour la bonne compréhension des objectifs par chacun et pour une gestion claire et saine de l'équipe par le manager.

Seuls les objectifs considérés comme essentiels sont communiqués et peuvent faire partie d'éléments de rémunération et de récompenses, une telle sélection permet aux salariés de prioriser et de valoriser leurs actions en vue d'atteindre les objectifs fixés.

II. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES TYPES D'OBJECTIFS

Objectifs individuels	Objectifs collectifs
<p data-bbox="188 546 341 577">Avantages :</p> <ul data-bbox="236 719 778 987" style="list-style-type: none"><li data-bbox="236 719 778 808">• Motivant pour le salarié concerné qui a un objectif précis à atteindre.<li data-bbox="236 898 778 987">• En lien avec ses connaissances et ses compétences. <p data-bbox="188 1267 389 1299">Inconvénients :</p> <ul data-bbox="236 1440 778 1592" style="list-style-type: none"><li data-bbox="236 1440 778 1592">• Ne prend pas en compte la circulation de l'information entre les différents membres de l'équipe.	<p data-bbox="807 546 960 577">Avantages :</p> <ul data-bbox="855 719 1398 1099" style="list-style-type: none"><li data-bbox="855 719 1398 871">• Favorise la cohésion de l'équipe car les membres peuvent se motiver, se donner des astuces.<li data-bbox="855 960 1398 1099">• Facilite la circulation des informations collectées entre les membres. <p data-bbox="807 1216 1008 1247">Inconvénients :</p> <ul data-bbox="855 1388 1398 1769" style="list-style-type: none"><li data-bbox="855 1388 1398 1541">• Dilue les responsabilités auprès des différents membres ce qui ne facilite pas la cohésion en cas de difficulté.<li data-bbox="855 1630 1398 1769">• Ne différencie pas les individus donc peut démotiver des plus performants.

Objectifs qualitatifs	Objectifs quantitatifs
<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet d’orienter l’activité de l’équipe en fonction de leurs performances individuelles ou collectives. • Favorise la qualité du travail et donc le travail de fond. <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficile d’établir des indicateurs d’objectifs de mesure des résultats. • Nécessite de trouver d’autres moyens d’évaluation que le tableau de bord. 	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facile à mettre en œuvre. • Précis, facilement compréhensible. • Facile à évaluer. <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne prend en compte qu’une partie du travail du salarié. • Favorise la quantité et non la qualité. • Favorise une approche « monétaire » à court terme et non une approche globale à long terme.

III. LA RECOLTE DE L'INFORMATION POUR LA FIXATION DES OBJECTIFS

Les objectifs sont généralement fixés au salarié chaque année à partir du bilan individuel et collectif des périodes passées et en fonction des objectifs généraux de l'entreprise.

Le manager négocie les objectifs avec son équipe et avec chacun de ses membres. Cette négociation comprend les délais, les moyens mis à disposition, les modalités de suivi et la validation des objectifs.

Les objectifs peuvent être réajustés en cours de période en fonction de la réaction des clients, des modifications de l'environnement.

Avant de construire un objectif, un diagnostic doit être mené à partir des documents suivants :

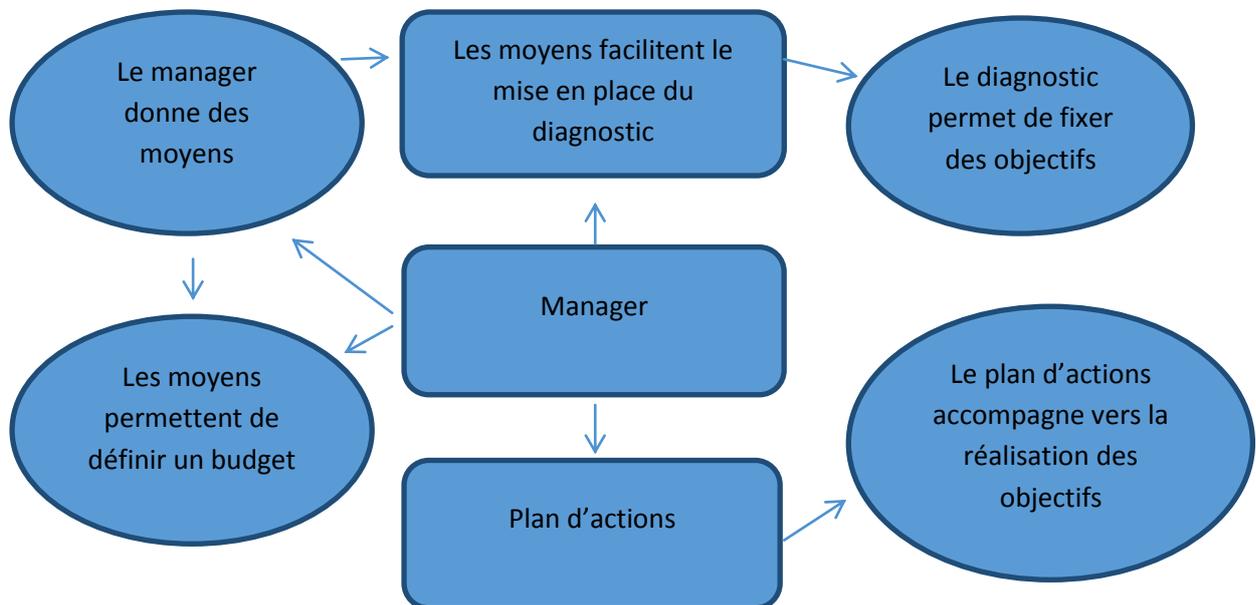
- Entretien annuel d'évaluation.
- Fiches d'entretien intermédiaires.
- Analyse des résultats de l'équipe.
- Expérience professionnelle et similaire.
- ...

La finalité du diagnostic doit permettre d'identifier les forces et faiblesses de chaque collaborateur ou de l'équipe afin de mettre de plan d'actions adéquat. Vous pouvez ensuite utiliser une fiche d'analyse pour repérer les axes d'amélioration des collaborateurs

IV. LE PROCESSUS DE FIXATION DES OBJECTIFS

Comme nous vous l'avons déjà expliqué, pour fixer des objectifs il faut donner des moyens au collaborateur afin qu'il puisse les atteindre.

Allocation des moyens	Système de prévision de l'entreprise	Objectifs de l'entreprise
-----------------------	--------------------------------------	---------------------------



V. CONSTRUIRE UN OBJECTIF SMART

La fixation des objectifs doit être accompagnée de moyens pour les atteindre et de mesurer leur degré d'atteinte.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les commerciaux peuvent participer à la fixation des objectifs. Ils permettent de les animer, les motiver. En déterminant son objectif, le commercial s'engage plus fortement, le comprend.

La méthode SMART est un repère mnémotechnique pour aider les commerciaux à se fixer des objectifs. Le manager l'invite à se fixer des objectifs SMART lors des différents échanges et principalement lors de l'entretien annuel d'évaluation.

Pour fixer un objectif SMART, vous pouvez utiliser les cinq points en partant de l'exemple ci-dessous :

- **S comme Spécifique** : L'objectif doit être spécifique au commercial, qui correspond à ses axes d'amélioration.

***Exemple :** Paul a besoin de travailler sur sa prospection car depuis l'année dernière, il a du mal à concrétiser sa prise de rendez-vous.*

- **M comme Mesurable :** un objectif précisant les indicateurs de mesure du résultat.

***Exemple :** Il a fixé avec son objectif un taux de concrétisation du nombre de rendez-vous à 30% du nombre d'appels.*

- **A comme Assorti d'Avantages :** un objectif qui apporte quelque chose et qui préserve l'équilibre interne et externe de l'individu qu'il se propose d'atteindre. C'est un objectif écologique.

***Exemple :** S'il réalise ses objectifs, Paul pourra développer ses ventes et son chiffre d'affaires, ce qui peut engendrer une augmentation de sa rémunération.*

- **R comme Réaliste :** un objectif assorti de moyens et tenant compte de soi et de l'environnement (forces et faiblesses, contraintes et ressources).

Exemple : L'objectif de 30% est réaliste car il atteint actuellement 25% de taux de concrétisation.

- **T comme Temporel :** un objectif avec un échéancier dans le temps.

Son manager lui propose de refaire un point dans un mois pour atteindre son objectif qui doit être atteint dans 3 mois.

QUIZZ

- 1. Qui suis-je ? Je permets d'améliorer la satisfaction des clients.**
 - a. Objectif individuel.
 - b. Objectif collectif.
 - c. Objectif quantitatif.
 - d. Objectif qualitatif.

- 2. L'objectif de développement est un objectif :**
 - a. Quantitatif.
 - b. Qualitatif.
 - c. Individuel.
 - d. Collectif.

- 3. Pour que l'objectif individuel soit cohérent, il faut :**
 - a. Le décliner en fonction du chiffre d'affaires à réaliser.
 - b. Diviser l'objectif collectif en fonction du nombre de personne dans l'équipe ?
 - c. Partir de l'objectif collectif et attribuer un objectif individuel en fonction du commercial.
 - d. Adapter l'objectif au montant de la prime.

- 4. C'est un objectif difficile à décliner mais en lien avec la stratégie de l'entreprise.**
 - a. Quantitatif
 - b. Qualitatif.
 - c. Individuel.
 - d. Collectif.

- 5. Pour le salarié, un bon objectif doit être (plusieurs réponses possibles):**
- a. Simple.
 - b. Complexe.
 - c. Vendeur.
 - d. Compréhensible.
- 6. Donnez Les deux réponses fausses. Les objectifs individuels sont fixés en fonction :**
- a. Du chiffre d'affaires réalisé à N-1.
 - b. Du PM individuel.
 - c. De l'expérience.
 - d. Du niveau de compétences des salariés.
- 7. Qui suis-je ? Je dilue les responsabilités auprès des différents membres ce qui ne facilite pas la cohésion en cas de difficulté.**
- a. Objectif individuel.
 - b. Objectif collectif.
 - c. Objectif qualitatif.
 - d. Objectif quantitatif.
- 8. Qui suis-je ? Je permets d'orienter l'activité de l'équipe en fonction des performances individuelles ou collectives.**
- a. Objectif quantitatif.
 - b. Objectif qualitatif.
 - c. Objectif Individuel.
 - d. Objectif collectif.
- 9. Pour construire un objectif, il est possible d'utiliser la méthode :**
- a. SMART
 - b. SMERT
 - c. SMURT
 - d. SMAC

10. Donnez la réponse fautive. Pour construire un objectif, il faut récolter l'information grâce à :

- a. Analyse des résultats de l'équipe.
- b. Les fiches d'entretien intermédiaires.
- c. L'entretien annuel d'évaluation.
- d. Les fiches de poste.

CORRECTION

Question 1 :

d. Objectif qualitatif.

Question 2 :

a. Quantitatif.

Question 3 :

c. Partir de l'objectif collectif et attribuer un objectif individuel en fonction du commercial.

Question 4 :

a. Quantitatif

Question 5 :

a. Simple.

d. Compréhensible.

Question 6 :

c. De l'expérience.

d. Du niveau de compétences des salariés.

Question 7 :

b. Objectif collectif.

Question 8 :

b. Objectif qualitatif.

Question 9 :

a. SMART

Question 10 :

d. Les fiches de poste.