

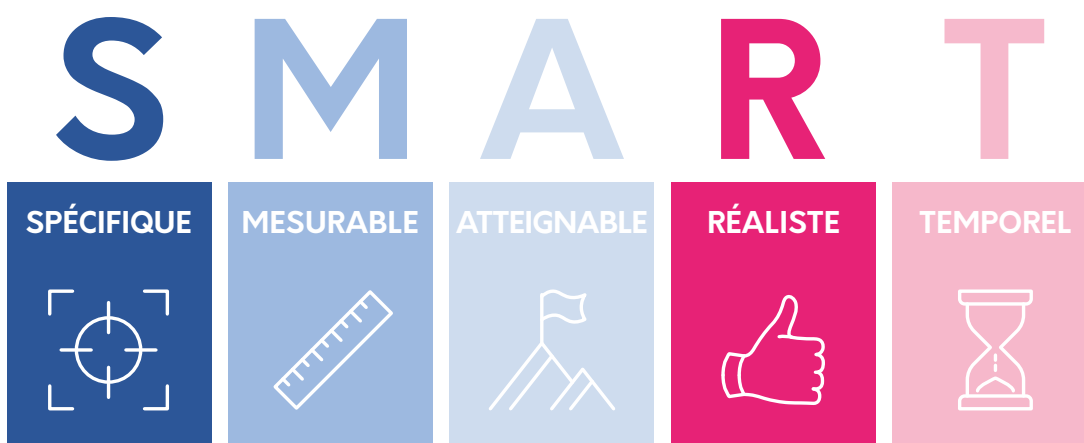
## DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART.

### SMART?

SMART est un acronyme ou un dispositif mnémotechnique qui signifie « Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini ».

Ces termes s'appliquent principalement à **la détermination des objectifs les plus adaptés** afin de compléter un projet ou des actions données. L'établissement des objectifs appropriés permettra d'accélérer l'achèvement du projet ou des actions et **d'améliorer les chances de réussite**.

On vous conseille donc d'utiliser les objectifs SMART en tant que moyen de mesurer les phases et les résultats de vos actions d'amélioration continue.



### POURQUOI DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART DANS LE CADRE DE MON AMÉLIORATION CONTINUE ?

Fixer des objectifs SMART, c'est économiser du temps et de l'argent en utilisant à bon escient les ressources, **en anticipant et en évitant les obstacles à la réussite du projet**, ainsi qu'en se focalisant sur la bonne et même cible à attendre.

---

## COMMENT ÉCRIRE DES OBJECTIFS SMART ?

Ecrire des objectifs méthode SMART est un exercice facile lorsque l'on maîtrise les 5 critères. Il suffit de les prendre un à un et de les développer, puis de les résumer.

Soyez toutefois prêt à vous poser beaucoup de questions, à vous (et aux autres membres de votre équipe). Les réponses vous aideront à peaufiner **votre stratégie** et à vous assurer que les objectifs **sont réalisables**.

Même si vous devez toujours rester rationnel et réaliste, il est important d'aborder la rédaction avec une attitude positive. Après tout, vous allez préparer un projet que vous souhaitez réellement **accomplir**.

La définition d'objectifs SMART ne doit pas vous intimider. Cela devrait vous éclairer sur les actions à entreprendre.

---

### CRITÈRE 1: S POUR SPÉCIFIQUE

L'objectif doit être formulé simplement et défini avec **précision**. La simplicité permet d'aller plus directement au but, sans confusion.

Il faut avouer qu'il est difficile de commencer et de terminer des projets lorsque les objectifs sont vagues. Par exemple, « augmenter le trafic de notre site » n'est pas du tout concret. Les moyens utilisés peuvent être insuffisants ou excessifs sans des objectifs clairs.

Pour fixer des objectifs précis, vous pouvez vous poser un ensemble de questions qui vous permettront de voir clairement où vous dirigez vos efforts.

Pour être précis, on vous propose :

1. Soit la **méthode QQOQCP**.

Répondez précisément aux questions suivantes :

- quoi ?
- quand ?
- où ?
- qui ?
- comment ?
- pourquoi ?

2. Soit de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les étapes concrètes de notre projet ?
- Qui sont les acteurs nécessaires à sa réalisation ?
- Où devons-nous concentrer nos efforts ?
- Quel est l'intérêt pour notre stratégie à long terme ?
- Quelle est la priorité de cet objectif par rapport aux autres ?

En utilisant une de ces méthodes, le cadre sera instauré. Vous mais aussi chaque collaborateur ou membre de l'équipe de projet sait quelle direction prendre, connaît les ressources à sa disposition et l'étendue de son périmètre d'action.

---

## CRITÈRE 2 : M POUR MESURABLE

Le deuxième critère suggère des objectifs mesurables, qu'on peut **quantifier, chiffrer** ! Sans cela, vous ne pouvez pas savoir si vous avez atteint vos objectifs, si les résultats sont insuffisants ou vont au-delà de vos espérances.

En matière d'amélioration continue, ce critère est essentiel, car il permet **le suivi de la réalisation des objectifs**. Afin de mettre en œuvre ce processus, définissez des indicateurs clés de performance précis et mesurables, qui s'appuient sur des données factuelles.

Les objectifs mesurables répondront donc à des questions telles que « **Combien ?** » ou « **Quelle quantité ?** ».

Exemple : "augmenter notre notoriété". Ce n'est pas un objectif SMART car il n'est pas mesurable, ni spécifique. Il vaut mieux le rédiger ainsi : "augmenter de 30% notre nombre d'abonnés à notre newsletter". Pouvez-vous clairement voir si vous avez atteint votre objectif, ou non ? Vous saurez également que vous avez besoin de déployer plus d'efforts et de moyens pour atteindre l'objectif.

Donc, si vous souhaitez évaluer vos progrès, vous devez quantifier vos objectifs, comme par exemple, atteindre un pourcentage d'augmentation X du taux de satisfaction de vos visiteurs.

Si vos objectifs ne sont pas mesurables, il ne sert à rien d'avoir des objectifs !

Au moment de définir votre objectif, demandez-vous :



- De quelles données vous aurez besoin ?
- Comment vous pourrez avoir accès à ces données ?
- Si ces données sont fiables et bien vérifiables ?
- Si les données vous permettront bien d'évaluer si vous avez atteint votre objectif ?

---

### CRITÈRE 3 : A POUR ATTEIGNABLE

Dans le cadre de la planification de leur amélioration continue, les opérateurs touristiques ont souvent tendance à fixer des objectifs très ambitieux. Pourtant, même s'ils apparaissent fondamentaux pour réussir à mener à bien un projet ou développer son modèle d'entreprise, ces objectifs ne sont parfois pas atteignables.

Cela peut entraîner :

- la nécessité de déployer de nouvelles ressources, tant humaines que financières, pour redéfinir sa stratégie ;
- une baisse de motivation ;
- une perte de confiance.

Rien ne sert de vouloir atteindre la lune si l'on n'a pas les moyens de s'y rendre.

Pour que **l'objectif soit atteignable**, tout en restant **ambitieux**, posez-vous les questions suivantes :



- Est-ce que ces objectifs sont à ma portée ?
- Est-ce que je dispose des ressources financières et humaines nécessaires ?
- Est-ce que je dispose des compétences nécessaires ?
- Est-ce que j'ai assez de temps ?
- Mon objectif est-il en adéquation avec la réalité du marché, des cibles et des concurrents ?
- La même vision est-elle partagée par tous les membres de l'équipe ?

Vos objectifs doivent donc reposer **sur des analyses concrètes et factuelles**, afin que votre programme d'amélioration avance comme prévu.

## CRITÈRE 4 : R POUR RÉALISTE

Ce critère est souvent confondu avec le A de atteignable, parce que « réaliste » et « atteignable » signifient à peu près la même chose.

Le R invite à se demander si vos objectifs sont **réalistes, réalisables et pertinents par rapport à votre situation**.

Autrement dit, cernez **l'importance** qu'il revêt au regard des objectifs de l'entreprise :

- Est-il prioritaire ?
- Est-il rentable pour votre entreprise ?
- Est-ce le bon moment pour vous de vous consacrer à sa réalisation ?

Ainsi, à titre d'exemple, est-ce réaliste et pertinent de viser 10 000 visiteurs uniques par mois sur votre page web, alors que votre site n'en draine qu'une petite centaine en ce moment ?

Faites une analyse de votre situation : Quels sont les résultats souhaités ? Que vont-ils apporter à votre activité ?

Le « R » permet d'avoir les pieds sur terre !



Au moment de définir votre objectif, demandez-vous :

- En quoi cet objectif est-il pertinent aujourd'hui ?
- Pourquoi ne l'était-il pas hier ?
- Quels membres d'équipe choisir pour cet objectif ?
- Comment cet objectif contribuera-t-il à une stratégie à long terme ?
- Quelles sont les conséquences possibles en cas d'échec ?

## CRITÈRE 5 : T POUR TEMPORELLEMENT DÉFINI

Fixer **une date de fin** est essentiel. La plupart des objectifs se doivent d'être atteints dans un certain laps de temps pour qualifier le projet de réussite.

En désignant une date limite, vous générez un **engagement fort** permettant d'atteindre plus facilement vos objectifs. Vous maximisez le travail et développez un effort soutenu pour réaliser efficacement vos tâches.

La fin du projet, de l'action doit être clairement définie pour éviter de dépenser plus de ressources que prévu et de **perdre du temps**.








Au moment de définir votre objectif, demandez-vous :

- Cet objectif est-il acceptable au vu du délai imparti ?
- Quel est le délai minimum/maximum requis pour atteindre cet objectif ?
- Quels obstacles ou facteurs temporels possibles peuvent entraîner des retards ?
- Qu'avons-nous déjà accompli dans des délais similaires ?
- Quand et comment devons-nous évaluer nos progrès ?
- Que faire si nous faisons fausse route à mi-parcours ?

Vous pouvez découper votre objectif en **objectifs intermédiaires** et les organiser dans le temps. La création d'un **planning** ou d'une **roadmap** de projet permettra de disposer d'une « carte de navigation » que pourra suivre le chef de projet, afin de piloter les actions et d'en assurer l'enchaînement jusqu'à l'accomplissement de l'objectif.

## TABLEAU D'OBJECTIFS SMART

Pour vous aider dans la définition de vos objectifs, nous vous proposons d'utiliser le tableau suivant :

|  | SPÉCIFIQUE<br>  | MESURABLE<br>   | ATTEIGNABLE<br>  | RÉALISTE<br>  | TEMPOREL<br>  |  |
|--|--|--|---|---|--|--|
| <b>Constat de départ</b>   | Définir clairement le résultat attendu   | Qualifier mon objectif afin de déterminer si je l'ai atteint   | Définir les moyens possibles pour atteindre mon objectif  | Tenir compte des différentes contraintes (environnement, ressources...)   | Préciser l'échéance ou la date limite pour atteindre mon objectif  | <b>Objectif final</b>  |
| Exemple 1: Votre constat de départ est « Votre site web n'est pas adapté à la navigation mobile ». | De plus en plus de visiteurs accèdent à notre site actuel à partir de leurs appareils mobiles. Puisque notre site web n'est pas responsive, il offre une mauvaise expérience de navigation aux visiteurs. Je veux lancer une application mobile pour le site web de mon entreprise d'ici la fin du deuxième trimestre. | La création d'une application mobile pour notre site nécessitera des ressources importantes. Pour que cela en vaille la peine, j'aimerais avoir xxxx installations de l'application dans les six mois suivant son lancement. J'aimerais également afficher un taux de conversion de xx% pour les personnes utilisant le site mobile. | Mon Webmaster a approuvé ce projet. J'aurai besoin de gérer le projet et de fixer des échéances pour que tout le monde reste motivé et focalisé sur l'objectif. | L'amélioration de l'expérience client sur les appareils mobiles est une initiative essentielle pour notre activité touristique cette année. | Afin d'atteindre xxxx installations et le taux de conversion de xx% d'ici la fin de l'année, l'application devra être lancée d'ici le deuxième trimestre avec une campagne de marketing adaptée qui devrait se poursuivre jusqu'à la fin de l'année. | L'amélioration de l'expérience client sur les appareils mobiles est une initiative majeure pour mon entreprise cette année. C'est pourquoi nous allons créer une application mobile. D'ici la fin de l'année, il devrait y avoir xxxx installations de l'application mobile que nous développons et elle devrait produire un taux de conversion de xx%. Nous construirons l'application mobile en interne et la lancerons d'ici la fin du deuxième trimestre avec une campagne de marketing liée aux applications qui se poursuivra jusqu'à la fin de l'année. |

Le « Tableau d'objectif SMART » est disponible en format word dans la partie planification de la boîte à outils de « Wallonie Destination Qualité ».

[www.tourismewallonie.be/boite-outils](http://www.tourismewallonie.be/boite-outils)

## VOTRE OBJECTIF FINAL RESPECTE-T-IL LES 5 CRITÈRES ?

Après avoir rédigé votre **objectif final**, n'oubliez pas de vérifier qu'il répond bien aux 5 critères SMART.

Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Quel est votre objectif exactement ?
- Comment allez-vous savoir si votre objectif est atteint ?
- Quelles sont les ressources nécessaires pour réaliser votre objectif ?
- Qui est responsable de l'objectif ?
- Quand est-ce que l'objectif doit être atteint ?

---

## PENSER SMART MALLÉABLE

La méthode SMART peut parfois être réduite: Il n'est pas toujours possible de prendre en compte chacun de ces 5 critères en définissant vos objectifs. Ainsi, à titre d'exemple, si un des objectifs parle d'émotions, de créativité, il sera difficilement mesurable.

**La méthode peut également être élargie!** Les 5 caractéristiques de la méthode SMART sont parfois insuffisantes! D'autres critères sont à considérer, en l'occurrence **la charge émotionnelle**. Si vous êtes personnellement concerné par le projet et que vos émotions entrent en jeu, vous serez motivé et inarrêtable.



Il faut également se demander si votre objectif est réellement nécessaire? Est-ce que cela va vous rendre plus heureux si vous ne l'atteignez pas? À quoi cela vous servira-t-il? La question est: pourquoi ai-je envie de fixer cet objectif? Le lien avec l'ADN de votre entreprise peut également être un des facteurs de décision.

---

## OUTIL EFFICACE ÉGALEMENT À TITRE PERSONNEL

Les critères SMART sont effectivement un moyen extrêmement pratique de définir et de suivre les objectifs d'une entreprise. Mais ils sont tout aussi efficaces au niveau personnel!

N'hésitez donc pas à vous appliquer à titre personnel les critères SMART ou même à l'échelle d'une petite équipe.

Il est plus facile pour chacun de suivre ses performances à l'aide d'objectifs et de mesures adaptés. On identifie plus facilement l'impact direct de ses performances sur les résultats souhaités.

Vous pouvez également choisir d'utiliser les critères SMART en dehors du contexte professionnel. Rien ne vous empêche d'appliquer ces connaissances à des situations personnelles!