Dimitri Jorand.

ENTREPRENDRE. TRANSMETTRE. FAIRE AVANCER.

GUIDE + TRAME DE TRAVAIL

MANAGEMENT

Tableau d’objectifs d’équipe : résultat, qualité, moyens et revue

Une fiche pour relier un objectif à une décision concrète. Définissez ce qui doit changer, ce qui doit rester acceptable et les moyens nécessaires avant de choisir la mesure et la date de revue.

AUTEUR

Dimitri Jorand

CONTENU MIS À JOUR

12.10.2026

COLLECTION

Outils de terrain

PRISE EN MAIN

Un outil pour agir.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Managers et équipes qui clarifient une priorité de travail et son suivi.

MODE D'EMPLOI

Choisissez une priorité avec l'équipe. Remplissez la situation de départ, le résultat et la qualité attendue ; examinez ensuite les moyens et les dépendances. Définissez comment observer le résultat et quelle décision prendre en revue. Gardez la version initiale si l'objectif change. Les champs en ligne et leurs exports servent à préparer votre propre fiche.

VOTRE PARCOURS DANS LE DOCUMENT

01 Comprendre la méthode 3
Repères, explications et exemples pour préparer vos réponses.

02 Passer à votre situation 6
Une trame à imprimer et à compléter, séparée du guide.

03 Retrouver les références 9
Portée, limites, sources et informations de version.

IMPRIMER SEULEMENT CE QUI VOUS SERT

Pour travailler sur papier : pages 6 à 8. Ce PDF est conçu pour l'écriture à la main. Pour saisir et exporter vos réponses, utilisez la version en ligne.

Ouvrir la ressource en ligne

01 / LE GUIDE

Comprendre avant de remplir.

Ce que la fiche doit rendre possible

À la fin de l'échange, chacun doit pouvoir expliquer le résultat attendu, les limites de qualité et la façon de signaler un blocage. Le HSE mentionne des exigences réalisables dans le temps convenu et adaptées aux compétences. [1] C'est un repère britannique de prévention, pas une norme française d'évaluation.

La fiche proposée n'impose aucun nombre d'objectifs. Elle invite à rendre les arbitrages visibles : nouvelle priorité, activité reportée, appui nécessaire et responsable de la décision. Si les moyens restent inconnus, gardez ce point ouvert plutôt que de faire semblant de l'avoir résolu.

Préparer la conversation avec des faits

Apportez une situation de départ datée et un exemple de travail réel que vous êtes autorisé à discuter. Séparez le constat de son explication : « plusieurs demandes n'ont pas de responsable » et « l'équipe manque de rigueur » ne sont pas deux formulations équivalentes. La seconde est un jugement qui demande à être examiné.

Demandez aux personnes ce qui faciliterait le résultat et ce qui risque de le bloquer. Conservez les désaccords utiles. Si une dépendance extérieure décide d'une partie du résultat, notez-la et identifiez qui peut intervenir.

Tableau vierge à compléter

Rubrique	À renseigner
Situation de départ et période observée	…
Changement recherché et bénéficiaire	…
Résultat observable et périmètre	…
Qualité à préserver	…
Moyens et travail à décaler	…

Rubrique	À renseigner
Dépendances et interlocuteurs	…
Mesure, source et règle de comptage	…
Responsable et échéance	…
Revue : constat puis décision	…

Un livrable peut être observé sans pourcentage : document utilisable, information retrouvable ou responsabilité attribuée. Si vous choisissez une mesure chiffrée, écrivez ses règles avant de discuter la performance. Sinon, des personnes peuvent produire des nombres différents à partir du même travail.

EXEMPLE FICTIF / POUR COMPRENDRE

Exemple fictif rempli : attribuer les demandes

Une équipe fictive teste une répartition explicite des demandes de documents pendant une semaine. Objectif : chaque demande du périmètre de l'essai a un responsable et une prochaine étape renseignés au point de revue. Qualité : un dossier incomplet ne doit pas être clôturé pour améliorer le chiffre.

Rubrique	Exemple fictif
Périmètre	Vingt nouvelles demandes incluses dans l'essai
Résultat observé à la revue	Dix-huit ont responsable et prochaine étape
Mesure	18 / 20 × 100 = 90 %
Écart	Deux demandes restent sans attribution
Hypothèse à examiner	Une absence n'a pas de relais défini
Suite proposée	Vérifier le relais et examiner les deux dossiers

Le taux de 90 % décrit uniquement cet échantillon fictif. Il ne prouve pas que les demandes sont résolues, que les bénéficiaires sont satisfaits ou que l'équipe est performante en général. Il ne devient pas non plus une cible recommandée pour toutes les organisations.

Donner un sens à l’écart

La revue peut suivre quatre phrases : nous attendions ceci ; nous observons cela ; voici ce qui est établi et ce qui reste hypothétique ; nous décidons cette suite. Dans l’exemple, le relais d’absence est une explication possible à vérifier, pas une faute déjà attribuée.

Si le nombre de demandes est très différent d’une période à l’autre, gardez les volumes à côté du pourcentage. Si la règle de comptage change, signalez-le : retirer après coup les dossiers difficiles empêcherait une comparaison honnête.

La méthode de réunion orientée décision peut aider à organiser cette revue. Elle ne dispense pas de traiter un besoin de moyens ou un arbitrage de priorité.

Conserver une trace utile, sans installer un reporting permanent

À la fin, retenez une action ou une décision, son responsable et son échéance. Supprimez les champs qui ne servent aucune discussion. Une fiche concise, relue au bon moment, peut être plus utile qu’un tableau constamment actualisé mais jamais utilisé.

Si l’objectif est modifié, conservez l’ancienne formulation et expliquez pourquoi. Vous pourrez distinguer un apprentissage, un changement de contexte et une correction de définition. L’article associé détaille la différence entre activité, résultat et qualité.

TRAME À COMPLÉTER / 1 SUR 3

À vous de jouer.

Tableau d'objectifs d'équipe : résultat, qualité, moyens et revue

Projet / situation : _____ Date : _____

01 Quelle situation de départ voulez-vous améliorer ?

Donnez un fait daté, sans jugement sur les personnes.

02 Quel résultat observable et pour quel bénéficiaire ?

Distinguez l'action prévue de l'effet attendu.

03 Quelle qualité doit être préservée ?

Précisez ce qu'un meilleur chiffre ne doit pas dégrader.

TRAME À COMPLÉTER / 2 SUR 3

À vous de jouer.

Tableau d'objectifs d'équipe : résultat, qualité, moyens et revue

Projet / situation : _____ Date : _____

04 Quels moyens et quels arbitrages rendent l'objectif réalisable ?

Nommez aussi le travail décalé ou arrêté.

05 Quelles dépendances peuvent bloquer le travail ?

Indiquez l'interlocuteur et la façon de signaler un blocage.

06 Comment observerez-vous le résultat et avec quelles règles ?

Pour un taux : numérateur, dénominateur, période et exclusions.

TRAME À COMPLÉTER / 3 SUR 3

À vous de jouer.

Tableau d'objectifs d'équipe : résultat, qualité, moyens et revue

Projet / situation : _____ Date : _____

07 Qui suit la priorité et quand aura lieu la revue ?

Fixez une échéance adaptée à la situation, sans rythme universel.

08 Quel constat, quelle explication à vérifier et quelle décision retenez-vous ?

Séparez ce qui est prouvé de l'hypothèse et nommez la suite.

03 / POUR ALLER PLUS LOIN

Portée, sources et version.

PORTÉE ET LIMITES

Méthode originale de discussion du travail, sans score d'évaluation des personnes ni seuil universel. Exemple et données entièrement fictifs. Ce tableau ne traite pas de fixation juridique d'objectifs individuels, de rémunération variable ou de procédure disciplinaire.

Sources et méthode

[1] HSE - Management Standards: Demands

Consulté le 12 octobre 2026 ; page mise à jour le 11 mai 2021. Rubrique What should be happening : exigences réalisables dans le temps de travail convenu, adéquation des compétences et prise en compte des difficultés. Référence britannique de prévention, sans transposition juridique française.

https://www.hse.gov.uk/stress/standards/demands.htm

Informations sur cette édition

Auteur : Dimitri Jorand.

Première publication : 12.10.2026. Contenu mis à jour : 12.10.2026. Édition graphique : 21.10.2026.

Production éditoriale assistée par IA. Cette signature ne signifie pas que Dimitri a personnellement relu chaque publication. Les cas fictifs servent à comprendre la méthode ; ils ne décrivent pas des résultats clients.

Consulter la ligne éditoriale · Signaler une correction

La version en ligne est le point de référence pour les mises à jour.

https://dimitri-jorand.fr/ressources/tableau-objectifs-equipe/