

Canevas : Définition des objectifs

« Transformer vos axes stratégiques en objectifs clairs, mesurables et pilotables »

Le canevas de définition des objectifs sert à transformer vos axes stratégiques en objectifs clairs, mesurables et actionnables. Il vous pousse à préciser le lien avec la stratégie, la manière dont vous mesurerez les progrès, la situation actuelle et la situation visée, ainsi que le contexte de mise en œuvre. L'objectif est de passer d'intentions générales à des objectifs suffisamment structurés pour guider des projets concrets et faciliter le pilotage. Ce canevas contribue à aligner les équipes autour de priorités partagées, compréhensibles et suivies dans le temps.

Axe(s) stratégique(s) concerné(s)	Indicateurs de mesure	Sources de mesure / informations
<i>À quel(s) axe(s) stratégique(s) cet objectif est-il relié ?</i>	<i>Quels indicateurs précis utiliserons-nous pour mesurer cet objectif ?</i>	<i>D'où proviendront les données ou informations pour suivre cet objectif ?</i>
Situation de départ	Situation visée	Validation SMART
<i>Quelle est la situation actuelle pour ces indicateurs ?</i>	<i>Quelle situation ou quelles valeurs voulons-nous atteindre, et pour quand ?</i>	<i>En quoi cet objectif est-il formulé de manière vraiment SMART</i>
Périmètre	Parties prenantes	Hypothèses
<i>Quel périmètre exact cet objectif couvre-t-il (et ne couvre pas) ?</i>	<i>Quelles parties prenantes sont impliquées ou impactées, et comment ?</i>	<i>Quelles hypothèses, contraintes et risques majeurs influencent cet objectif ?</i>

Ce que ce canevas aide à clarifier

- À quels axes stratégiques chaque objectif se rattache réellement
- Comment mesurer précisément l'avancement et les résultats
- Où vous en êtes aujourd'hui et où vous voulez aller
- Dans quelles conditions et sur quel périmètre l'objectif s'applique
- Quelles parties prenantes sont concernées et à quel titre
- Quelles hypothèses et contraintes conditionnent la réussite de l'objectif

Comment il est structuré

Le canevas se présente comme une fiche complète pour un objectif donné, à remplir bloc par bloc. Il commence par l'ancrage stratégique de l'objectif, puis clarifie les indicateurs, les sources de mesure, la situation de départ et la situation visée. Il vous invite ensuite à vérifier la qualité SMART de la formulation, avant de préciser le périmètre concerné, les parties prenantes impliquées et les principales hypothèses.

Cette structure vous aide à passer de la formulation d'un objectif à une base solide pour le pilotage, la communication et la mise en œuvre.

Les blocs du canevas

1. Axe(s) stratégique(s) concerné(s)

Question : *À quel(s) axe(s) stratégique(s) cet objectif est-il relié ?*

Ce bloc vous invite à ancrer chaque objectif dans votre architecture stratégique globale. Vous indiquez l'axe principal auquel l'objectif se rattache, puis éventuellement un ou deux axes secondaires en lien direct, en reprenant les mêmes intitulés que dans vos canevas d'axes stratégiques. Cela permet de vérifier que tous vos axes se traduisent progressivement en objectifs concrets, et qu'aucun objectif ne poursuit en réalité une logique parallèle ou contradictoire.

2. Indicateurs de mesure

Question : *Quels indicateurs précis utiliserons-nous pour mesurer cet objectif ?*

Ce bloc sert à définir comment vous saurez que votre objectif est atteint ou en bonne voie. Vous identifiez 1 à 3 indicateurs maximum par objectif, directement liés au résultat visé, en précisant l'unité et, si possible, la fréquence de mesure. L'enjeu est d'éviter les formulations trop déclaratives et de disposer de repères simples pour suivre la progression, ajuster la trajectoire et rendre compte aux parties prenantes.

3. Sources de mesure / informations

Question : *D'où proviendront les données ou informations pour suivre cet objectif ?*

Ce bloc précise d'où viendront les données permettant d'alimenter vos indicateurs. Pour chaque indicateur, vous indiquez la source principale et, si besoin, la méthode de collecte et sa périodicité. Vous vérifiez que ces sources existent déjà ou qu'il est réaliste de les mettre en place sans complexité excessive. L'idée est de sécuriser la fiabilité, la régularité et l'accessibilité des informations nécessaires au suivi.

4. Situation de départ

Question : *Quelle est la situation actuelle pour ces indicateurs ?*

Ce bloc ancre votre objectif dans la réalité actuelle en décrivant où vous en êtes au moment où vous le fixez. Avec les mêmes indicateurs définis précédemment, vous précisez les valeurs de référence et, si nécessaire, quelques éléments de contexte qualitatifs. Lorsque les données manquent, vous indiquez comment et quand vous les collecterez. Une situation de départ honnêtement décrite permet de rendre visibles les progrès accomplis ensuite.

5. Situation visée

Question : *Quelle situation ou quelles valeurs voulons-nous atteindre, et pour quand ?*

Ce bloc traduit votre ambition en une situation future précise, cohérente avec vos indicateurs. Vous décrivez la cible avec les mêmes unités que la situation de départ, en précisant la valeur visée et l'échéance. La cible doit être à la fois stimulante et réaliste au regard de vos ressources, de votre contexte et de la dynamique nécessaire pour y parvenir. L'objectif devient ainsi une image claire de ce que vous voulez avoir changé à une date donnée.

6. Validation SMART

Question : *En quoi cet objectif est-il formulé de manière vraiment SMART*

Ce bloc vous invite à vérifier la qualité de votre objectif selon les critères SMART : spécifique, mesurable, atteignable, pertinent, temporel. Vous passez votre formulation au crible de ces cinq dimensions et

notez les ajustements éventuels à apporter : clarifications, précisions, révision du niveau d'ambition ou de l'échéance. Utilisé comme un véritable check-up, ce bloc permet de passer d'une intention floue à un objectif opérationnel.

7. Périmètre

Question : Quel périmètre exact cet objectif couvre-t-il (et ne couvre pas) ?

Ce bloc définit où et sur quoi l'objectif s'applique : entité, équipe, zone géographique, ligne de produits, type de clients, période. Vous précisez les limites : qui est concerné, quels produits ou services sont inclus, quelles parties de l'organisation sont exclues, et s'il s'agit d'un pilote ou d'une généralisation. Un périmètre clair réduit les malentendus et permet à chaque personne de savoir si elle est directement impliquée ou non.

8. Parties prenantes

Question : Quelles parties prenantes sont impliquées ou impactées, et comment ?

Ce bloc identifie qui est impliqué par l'objectif, en interne comme en externe. Vous listez les principales parties prenantes et précisez, lorsque c'est utile, leur rôle : décideur, contributeur, bénéficiaire, opposant potentiel, relais. Ce regard par les acteurs vous aide à anticiper les besoins d'adhésion, de coordination et de communication, plutôt que de voir l'objectif uniquement à travers le prisme de la direction.

9. Hypothèses

Question : Quelles hypothèses, contraintes et risques majeurs influencent cet objectif ?

Ce bloc explicite les conditions supposées pour que l'objectif soit atteignable. Vous notez les principales hypothèses sur le contexte, les ressources, le comportement des parties prenantes ou la stabilité de certaines variables clés, en distinguant celles qui sont critiques de celles qui sont secondaires. En rendant ces « si » implicites visibles, vous créez une base pour ajuster l'objectif, les moyens ou le calendrier si le contexte évolue.

Conseils d'utilisation

- Utilisez ce canevas pour chaque objectif stratégique majeur, plutôt que pour toutes les actions de détail
- Commencez par clarifier l'axe stratégique, puis les indicateurs, avant de détailler le reste
- Limitez le nombre d'indicateurs par objectif pour préserver la lisibilité et la capacité de suivi
- Associez les personnes concernées dès la définition de l'objectif pour sécuriser l'adhésion et la faisabilité
- Revenez régulièrement sur ce canevas lors des revues de pilotage pour ajuster hypothèses, cibles ou moyens
- Distinguez clairement objectifs stratégiques et simples améliorations opérationnelles pour éviter la dilution

Parcours de réflexion suggéré

Le canevas de définition des objectifs devient plus puissant si vous l'utilisez comme un petit parcours logique plutôt que comme une simple liste de cases. Une séquence possible est la suivante :

1 : Partir de la stratégie et clarifier l'ambition

Commencez par lier l'objectif à vos axes stratégiques avec le bloc « Axe(s) stratégique(s) concerné(s) ». Formulez ensuite les « Indicateurs de mesure », puis complétez « Situation de départ » et « Situation visée » pour rendre explicite le chemin que vous voulez parcourir.

2 : Vérifier la qualité et la mesurabilité

Poursuivez avec les blocs « Sources de mesure / informations » et « Validation SMART ». Vous sécurisez ainsi la capacité à suivre l'objectif et vous ajustez, si nécessaire, sa formulation, son ambition ou son horizon de temps pour qu'il soit réellement pilotable.

3 : Poser le cadre opérationnel

Travaillez ensuite les blocs « Périmètre » et « Parties prenantes » afin de préciser où l'objectif s'applique et qui doit être impliqué. Cela permet de clarifier les responsabilités, les zones concernées et les besoins d'adhésion avant de lancer la mise en œuvre.

4 : Rendre visibles les conditions de réussite

Terminez par le bloc « Hypothèses ». Vous explicitiez les conditions et risques majeurs qui entourent l'objectif, ce qui vous donne des points de vigilance pour le suivi et, au besoin, des arguments pour ajuster vos moyens ou votre calendrier si le contexte change.

Prolongement dans la plateforme

Cette fiche donne une vue d'ensemble du canevas de définition des objectifs et de sa logique de remplissage. Dans la plateforme, le travail peut aller plus loin grâce aux textes d'aide détaillés, aux autres canevas stratégiques qui nourrissent vos axes et à une exploration plus progressive de la cohérence entre vos objectifs, vos moyens et vos trajectoires de transformation.

1. Allez sur <https://coach.my-sbm.ch/>.
2. Créez votre compte.
3. Utilisez le menu « Modélisation » et poursuivez votre exploration.