

## Etapes de planification des entretiens de développement professionnels

En 2010, l'entreprise X a introduit les entretiens de développement (EDP) pour tous ses salariés. Préalablement, les jobs descriptions des différentes fonctions ont été finalisées. Sur cette base, les supports des EDP (Evaluation des attitudes, Evaluation des compétences et Plan de développement) ont été réalisés. En 2012, un entretien intermédiaire (scindant en deux la période de 12 mois entre les EDP) permettant le suivi des recommandations a été introduit.

Enfin, en 2014 la démarche de Management par Objectifs (MBO) est mise en place. Les supports ont donc été réactualisés en fonction de la réalisation des objectifs identifiés pour le personnel. Les descriptions de postes ont également été retravaillées. On y a ainsi introduit les compétences spécifiques attendues pour chaque fonction. Un support reprenant les différents points à analyser lors de l'entretien a été réalisé afin d'être utilisé en lieu et place des fiches précédentes.

### Etape 1 – Réalisation des supports nécessaires

Sur base du descriptif de poste, un formulaire est établi où sont reprises, avec leur description, les principales tâches et responsabilités incombant à chaque profil pour assurer la tenue de chaque poste de manière optimale. Il y est également fait mention des compétences techniques et sociales dont doit disposer chacun en fonction de ses responsabilités. Enfin, les objectifs de développement sont détaillés ainsi que les formations suggérées venant en support du développement personnel.

Il est important de valider ces documents avec la direction et ensuite, de transmettre leur profil respectif aux personnes qui seront évaluées afin qu'elles y adhèrent et se reconnaissent dans celui-ci. Cela permettra par la suite, lors des EDP, de ne pas avoir de discussion de fond sur des attentes des supérieurs dont ne serait pas consciente la personne évaluée.

Comme le MBO est mis en place, un espace où sont repris les objectifs fixés pour l'exercice suivant (détaillés de façon « SMART ») figure également sur le formulaire.

Le formulaire doit prévoir à tous les niveaux des espaces permettant l'évaluation, mais également, les commentaires des évaluateurs et du salarié.

En fin de document un espace est dédié à la validation (par signature) des deux parties en présence.

## Etape 2 – Planification EDP exercice X

Il s'agit tout d'abord de lister le personnel concerné (tout salarié – tous statuts confondus – sauf cas exceptionnel : stagiaire, CDD – d'1 an,...) et d'établir les binômes (logiquement, le n+1 le plus en relation avec le salarié accompagné d'un membre de la direction) qui réaliseront les entretiens pour chaque personne. Un tableau reprend ces informations y compris la planification dans le temps des EDP.

Ce tableau est validé par la direction. Les agendas respectifs sont bloqués.

## Etape 3 – Transmission des informations

Environ un mois en amont de l'entretien, les documents nécessaires à la préparation sont transmis par le responsable RH aux personnes concernées.

- D'une part, pour les salariés, il s'agit notamment des documents suivants :
  - Descriptif de postes
  - Copie du rapport de l'entretien intermédiaire précédent
  - Copie des formulaires d'évaluation de l'exercice précédent

Ces documents leur sont transmis par mail en les invitant à se préparer sérieusement en amont de leur entretien.

- D'autre part pour les évaluateurs : le même ensemble de documents pour toutes les personnes pour lesquelles ils sont impliqués au niveau de l'EDP. Ils doivent également préparer ces entretiens en amont (points positifs et négatifs qui doivent toujours se baser sur des faits concrets). Ils veillent à collecter en amont les points de vue des différents N+1 qui collaborent avec le salarié et à compléter, en concertation avec leur binôme, le formulaire qui servira de base à l'entretien. Dans le cadre du MBO, les objectifs SMART sont définis et doivent être validés par la direction en amont de l'entretien.

## Etape 4 – L'entretien

La durée de chaque entretien est très variable en fonction de chacun. Par défaut, 2 heures sont réservées à cet effet mais il est important de pouvoir prendre le temps nécessaire pour que chaque partie puisse s'exprimer sur tous les points lui tenant à cœur dans le cadre de l'entretien.

Il doit s'agir d'un dialogue, un espace où, tant les évaluateurs que le salarié, puissent s'exprimer.

Dans le cadre du MBO, le niveau d'atteinte des objectifs fixés lors de l'exercice précédent est examiné, évalué et validé. Les commentaires éventuels notifiés. Une appréciation de la tenue globale du poste est également indiquée.

L'ensemble de ces appréciations servira de base à l'éventuel calcul d'une prime personnelle d'investissement.

Les nouveaux objectifs définis pour l'exercice suivant sont présentés et discutés.

A la fin de l'entretien, les deux parties doivent avoir passé en revue tous les points figurant sur le document et s'être accordés sur les conclusions et ce qui figurera sur le document final.

Il est important de garder à l'esprit que le but de l'entretien se veut positif : comment faire évoluer les compétences, les capacités ou la performance du salarié.

### **Etape 5 – Suivi documentaire**

A la suite de l'entretien, un des évaluateurs, en concertation avec son binôme, synthétise et finalise le document définitif. Il est transmis au responsable RH qui se charge de le faire signer par les personnes concernées et de leur remettre un exemplaire.

Il faut noter que ces informations sont strictement confidentielles et doivent être traitées comme telles. L'original est conservé par le responsable RH qui se charge également d'en faire une sauvegarde électronique.

### **Etape 6 – Entretien intermédiaire**

Afin de ne pas laisser une année se passer avant de revenir sur les objectifs de développement déterminés pour chacun, un entretien intermédiaire est programmé en milieu d'exercice.

Seuls le N+1 et le salarié seront présents car il s'agit simplement de faire le point sur l'état d'avancement quant à l'atteinte des objectifs préalablement fixés.

La planification de cet entretien se fait également environ 1 mois en amont afin de laisser le temps nécessaire à la préparation préalable. Les différentes étapes sont donc similaires à celles reprises ci-dessus.

Le document de travail se base sur le formulaire validé lors de l'EDP initial tout en étant simplifié.

A l'issue de l'entretien, les deux parties doivent s'être accordées sur le niveau d'avancement relatif aux différents objectifs. En cas de non atteinte, il faut déterminer si des causes externes peuvent en être à l'origine (ce qui, dans ce cas, ne portera pas atteinte à l'évaluation globale du salarié) ou, si tel n'est pas le cas, déterminer les moyens à mettre en œuvre (formation, support, budget,...) et les étapes nécessaires pour y parvenir.

Là aussi, un document récapitulatif reprenant les conclusions de l'entretien intermédiaire est validé par la signature des deux parties. Il est géré et conservé par le responsable RH.

### **Etape 7 – Suivi RH (calcul et versement de la prime, plan de formation)**

L'appréciation globale de la performance du salarié est constituée d'une part par le niveau d'atteinte des différents objectifs fixés et d'autre part, par l'évaluation de la tenue du poste. Cette évaluation est notifiée sur le formulaire lors de l'EDP.

Sur base des documents transmis par les évaluateurs et validés par la signature des parties concernées et sous la supervision de la direction, le responsable RH détermine les éventuelles primes à accorder au cas par cas. Celles-ci sont calculées de façon automatique via un logiciel prenant différentes données en considération (niveau d'évaluation, enveloppe globale disponible pour l'ensemble du personnel, calcul proportionnel,...).

Le responsable RH se charge de faire valider ce relevé par la direction avant de le transmettre au service comptabilité pour effectuer les éventuels versements.

Il établit également un relevé des formations conseillées lors des EDP et, en concertation avec les salariés concernés, en assure le suivi.

