

Conduite des entretiens d'évaluation annuels suite à l'introduction du MBO (Management by Objectives)

Préambule :

Cette note a pour but, dans le cadre de l'introduction d'une démarche de management par objectifs, d'énumérer les étapes à suivre par une entreprise afin de préparer et mener ses entretiens de manière objective et complète.

Planification :

La planification des entretiens est la responsabilité du RRH (Responsable Ressources Humaines). Afin de fixer les agendas de chacun et de pouvoir préparer les entretiens en amont, il est nécessaire que les rendez-vous soient fixés au minimum 1 mois en amont du premier entretien.

Supports documentaires :

Tous les supports nécessaires aux entretiens sont transmis aux personnes concernées par le RRH au minimum 3 semaines avant ceux-ci. Il s'agit notamment :

- Des descriptifs de postes
- Du rapport de l'entretien intermédiaire précédent
- De la copie des formulaires d'évaluation de l'exercice précédent
- Des formulaires d'évaluation à compléter pour le prochain exercice

Concertation des évaluateurs :

Afin de préparer l'entretien, il est important que les évaluateurs se concertent avec les différentes personnes concernées en amont.

D'une part, beaucoup de membres du personnel travaillant sous la responsabilité de différentes personnes, il est indispensable d'avoir un feedback de celles-ci afin d'étayer et de justifier l'évaluation et l'atteinte des objectifs préalablement fixés.

D'autre part, les nouveaux objectifs doivent également être fixés en concertation avec les différents responsables de l'évalué.

Définition des objectifs :

Entre 3 et 5 objectifs « SMART » sont fixés par personne et par exercice. Cela est fonction de la difficulté et de l'importance de ceux-ci.

Il faut également noter qu'un objectif peut être assigné 2 années de suite – ou plus - (ex : acquisition d'une compétence complexe, telle « avoir un bon sens politique », ou lorsqu'un objectif n'a pu être atteint la première année).

Il faut veiller à prendre en compte la nature, les délais, les moyens (si nécessaires) et les résultats attendus.

Validation des objectifs définis :

Une fois les nouveaux objectifs définis par les évaluateurs, ceux-ci doivent être validés par la direction avant les entretiens. A cette occasion, une concertation concernant l'appréciation des objectifs réalisés a lieu.

L'entretien :

Le RRH est responsable de (re-) transmettre une copie du formulaire d'évaluation de l'exercice précédent (plan de développement de l'exercice précédent pour 2014) en amont de l'entretien afin que chacun puisse se préparer en amont.

Lors de l'entretien, il est de la responsabilité des évaluateurs de se munir des formulaires préparés qui serviront de support à l'entretien pour la fixation des objectifs du prochain exercice.

A la fin de l'entretien, tant l'évaluation de l'atteinte des objectifs de l'exercice précédent que les nouveaux objectifs pour l'année suivante, doivent être documentés.

Validation documentaire :

Les évaluateurs doivent compléter et finaliser dans les meilleurs délais le formulaire d'évaluation et le faire signer par l'évalué en double exemplaire (dont 1 pour l'évalué) avant de le transmettre au RRH. Celui-ci est responsable de la sauvegarde et du classement des documents.

