










Questions fréquemment posées dans le cadre des entretiens de développement et du management par objectifs



1 – Gestion documentaire

- Qui aura accès aux informations se trouvant dans ces documents ?
 Seuls la direction et son secrétariat ainsi que le responsable RH et les personnes impliquées dans l'entretien d'évaluation
- Où se fera le stockage des documents sous format papier/électronique ?
 Les documents papiers sont stockés, sous clés, dans le bureau du responsable RH. Seuls la direction et le responsable RH ont accès aux fichiers électroniques
- Ces informations pourront être utilisées pendant combien de temps ?
 Les informations ne seront généralement utilisées que pour l'exercice suivant, cependant, si un objectif, pour quelque raison que ce soit, est maintenu sur plusieurs années, il va de soi que l'on pourra remonter à l'origine de son existence afin de trouver les informations y relatives







2 – Limite d'influence de l'évalué

- Ai-je la possibilité de donner mon avis sur un objectif ?
 Oui, l'entretien est d'ailleurs un espace prévu, entre autre, à cet effet
- Puis-je refuser un objectif / une formation / une évaluation ?
 Seulement si vous avez des arguments valables pour justifier ce refus et si ceux-ci sont acceptés par les évaluateurs (ou le RH en recours)
- Que se passe-t-il si je ne veux pas signer le formulaire ?
 Logiquement, les discussions ont lieu lors de l'entretien et le formulaire reprend les commentaires tant des évaluateurs que de l'évalué. Cependant, nous ne pouvons forcer quelqu'un à signer un document et ce choix sera alors acté dans son dossier
- Y a-t'il une possibilité de recours en cas de désaccord et à qui s'adresser ?
 Si l'entretien se clôture sur un désaccord et que l'évalué souhaite en faire part à une tierce personne, il a la possibilité de s'adresser au responsable RH
- Puis-je refuser un évaluateur ?
 Non. Les équipes d'évaluateurs sont déterminées par la direction et le responsable RH de telle façon qu'elles soient le plus équitables possible, tout en comprenant des personnes en lien direct avec l'activité de l'évalué. De plus, les évaluateurs doivent, en amont de l'entretien, se concerter avec les différents responsables des évalués afin de disposer de tous les « inputs » nécessaires pour compléter le formulaire d'évaluation
- Comment être sûr que l'évaluation sera objective et équitable ?
 Comme cité ci-dessus, non seulement il y a deux évaluateurs ce qui diminue le risque d'à priori mais, pour chaque évalué, tous les responsables sont sollicités afin de donner leur appréciation, notamment sur l'atteinte des objectifs


3 – Atteinte des objectifs

- Que se passe-t-il si des causes externes sont à la base de la « non-atteinte » d'un objectif ?
 Cela fait, bien entendu, partie des points discutés lors de l'entretien. Il faut cependant avoir à l'esprit que pour justifier la non-atteinte d'un résultat pour des raisons externes, il faut aussi pouvoir démontrer que tous les moyens ont été entrepris afin d'y parvenir malgré tout. Si cela est acquis, le résultat dans l'atteinte de l'objectif sera neutre et ne rentrera pas en compte de l'évaluation globale
- Quid si pour différentes raisons, un de mes objectifs disparaît en cours d'année ?
 Soit cela se produit en amont de l'entretien intermédiaire (milieu de chaque exercice), auquel cas un nouvel objectif y sera fixé. Soit cela se produit plus tard et l'objectif sera simplement annulé (cf. ci-dessus)

4 – Prime

- Tout le monde y a droit ?
 Non, seules les personnes dont l'évaluation globale d'atteinte des objectifs se situe à un niveau « A » (attentes très largement dépassées) ou « B » (attentes dépassées)
- Y aura-t'il toujours des augmentations sur le salaire fixe ?
 Oui, l'implémentation du MBO ne remet pas en cause les augmentations de salaire habituelles (promotion, changement de contrat, réévaluation régulière de l'expérience acquise)
- Sous quelle forme sera proposé le bonus éventuel ?
 Il s'agira d'une gratification discrétionnaire qui sera soumise à l'imposition et versée, comme votre salaire. Une alternative pourrait se faire sous la forme de « bonification d'intérêts »
- Le montant sera le même pour tous les bénéficiaires ?
 Non, il dépendra du niveau d'atteinte des objectifs, ainsi que du niveau de rémunération de l'évalué
- Est-ce lié au budget et aux résultats de l'entreprise ?
 Inévitablement oui. Il va de soi que si, pour différentes raisons, le budget global de l'entreprise se trouvait être notablement à la baisse, la priorité de la direction sera de conserver le salaire fixe de tous ses employés, plutôt que de distribuer des bonus
- Y a-t-on droit tous les ans ?
 Non, cela est uniquement lié à l'atteinte des objectifs qui vous ont été fixés l'exercice précédent. Ces gratifications ne sont donc accordées suite à la première évaluation (exercice X+1) des objectifs fixés lors de l'exercice X

5 – Réponse aux points d'inquiétude des salariés

- La mise en place du MBO risque d'augmenter la compétition et les conflits au sein de l'équipe.
 Les objectifs sont déterminés de façon individuelle, en aucune façon le fait de déstabiliser un autre collaborateur ne permettra à l'intéressé de mieux réaliser ses propres objectifs. Au contraire, la collaboration et le fait de profiter d'autres compétences seront plus que probablement nécessaires pour atteindre ceux-ci. Toutes les personnes ayant atteint un résultat équivalant à un « A » ou un « B » pour l'évaluation de la tenue

de leur poste et la réalisation de leurs objectifs, auront droit à un bonus. Il n'y a pas de limite numéraire.

- Il y a un risque de subjectivité par rapport un système d'évaluation.

👉 Nous ne pouvons éliminer le facteur « humain » à 100%, cependant tout est mis en œuvre pour le limiter au maximum. Les évaluateurs sont désignés de façon concertée, ceux-ci **DOIVENT** préparer leur évaluation (tant au niveau de l'évaluation de l'exercice précédent qu'au niveau de la fixation des nouveaux objectifs), en concertation avec **TOUS** les responsables concernés par l'évalué. De plus, le résultat de leur préparation **DOIT** être validé par la direction en amont de l'entretien. Si malgré tout, l'évalué se sent lésé par des évaluateurs qui ne seraient pas objectifs, il lui reste encore une possibilité de recours auprès du RRH.

- Risque qu'un effort ne soit pas récompensé à sa juste valeur si, par exemple pour un objectif de développement d'une compétence, quelqu'un part d'un niveau plus faible que la moyenne.

👉 Cela ne peut arriver. Les objectifs sont fixés non seulement par rapport à la fonction assumée, mais également par rapport à la personne. Par ex. si l'on demande à 2 Assistants chefs de projet de se développer dans la même compétence (savoir organiser), il va de soi que le résultat attendu ne sera pas le même si l'on a affaire à un assistant qui est dans la fonction depuis 2 ans ou à un autre qui vient d'être engagé. Cela doit être explicitement noté dans la description de l'objectif avec le niveau de compétence attendu et adapté à l'intéressé.

- Un Chef de projet sera avantagé s'il travaille avec une « bonne » équipe pour atteindre un objectif sur un projet précis.

👉 Les objectifs doivent être SMART et l'évaluation se fait sur le travail et l'implication de l'évalué personnellement. Si un de ses objectifs n'est pas atteint dû à une défaillance de son équipe, et qu'il peut justifier avoir tout tenté pour que celle-ci réalise les tâches qui lui avaient dévolues, ceci sera pris en compte pour l'évaluation de l'objectif (au même titre qu'une lacune résultant d'un partenaire sur un projet). De plus, un objectif ne pourra être fixé sur un résultat global (ex : mettre en place une formation et avoir 15 participants), mais bien sur un point précis de la mise en place de cette formation et ayant trait à la responsabilité de l'évalué.

