



Foyer



Entretien de suivi annuel (Luxembourg - Belgique)

L'entreprise

SECTEUR

**Assurance vie et non-vie
Gestion d'actifs**

IMPLANTÉE DANS

2 pays

EMPLOYÉS

**Dans le monde: 460
Au Luxembourg: 452**

CHIFFRE D'AFFAIRES

N.C.

L'action

PAYS D'APPLICATION

Luxembourg, Belgique.

DATE DE LANCEMENT

2000

ASPECT CENTRAL

**Actualisation annuelle
des objectifs de carrière**

OBJECTIFS

**Responsabiliser
les collaborateurs**

**125 route d'Esch - BP 1205
L-2514 Luxembourg
www.foyer.lu
Tél: 44.55.66-1**

**Personne de contact:
M. Roland Bisenius**



Objet et contexte de la mise en œuvre

Le projet a pour but la mise en place d'un outil méthodologique récurrent servant au dialogue constructif entre le collaborateur et son hiérarchique, et visant à responsabiliser davantage les collaborateurs qui doivent devenir les premiers intervenants dans la gestion de leur carrière.

Le Foyer inclut dans ses valeurs une signature client, qui est "äert Vertrauen a sécheren Hänn". "Cette signature repose notamment sur notre valeur de confiance que nous voulons transmettre, entre autres, à notre premier client, qui est l'employé. En donnant à l'employé les moyens de s'auto-évaluer annuellement et d'échanger avec son évaluateur sur sa carrière nous construisons ensemble un échange de confiance mutuelle dont la visée est de comprendre et d'être compris. Ce projet s'inscrit donc parfaitement dans la philosophie de l'entreprise" précise Mr Bisenius, responsable de la formation au Foyer.

"Nous souhaitons ainsi passer d'une politique de réactivité vers une dynamique proactive dans laquelle l'employé devient responsable de ses choix tout au long de sa carrière. Voilà pourquoi nous avons posé l'objectif de faire de l'employé l'acteur de sa propre carrière tout au long de sa vie".

Il y sera incité par des questions relatives à son évolution dans sa fonction, ses attentes par rapport à l'évaluateur et les actions de formation à prévoir pour l'année suivante.

Dans ce projet, tous les employés ont dû apprendre à s'auto-évaluer car l'auto-évaluation est un élément essentiel pour amener chacun à se responsabiliser afin de gérer sa carrière. Ceci ne va pas sans apprendre à adapter son comportement en face-à-face et à défendre son point de vue en adulte, dans les entretiens qui suivent l'auto-évaluation. "En développant une approche relationnelle constructive nous

donnons ainsi à nos employés les moyens de gérer des situations difficiles et d'accepter aussi la critique justifiée" ajoute Mr Bisenius.

Moyens mis en oeuvre

Afin de pouvoir mettre en place l'entretien annuel, la firme Efficient Behaviours fut retenu comme partenaire externe pour former les évaluateurs à mener un entretien d'évaluation annuel.

"Pour l'entretien de suivi annuel nous diffusons un formulaire d'auto-évaluation qui est accompagné d'un guide de l'utilisateur. Une fois que ce formulaire aura été rempli par tous les employés, suivront deux entretiens avec un évaluateur, une pour clarification et une finale, après plusieurs étapes de validation et d'examen du dossier ainsi construit. C'est lors de cette entrevue finale que sont définitivement fixés les objectifs pour les années à venir" explique Mr Bisenius.

Temps investi annuellement pendant les heures de travail:

- Auto-évaluation:

1 heure x 460 employés = 460 heures

- Evaluation par l'évaluateur:

1 heure x 460 employés = 460 heures

- Validation par l'hierarchie:

0,25 heure x 460 employés = 115 heures

- Examen RH du dossier d'évaluation:

0,5 heure x 460 employés = 230 heures

- Entrevue avec l'évaluateur et chaque employé: 1 heure x 460 = 460 heures

En termes de coût ceci représente un total de 1.725 heures, multiplié par un salaire horaire moyen de 35 €, ce qui revient à une enveloppe annuelle récurrente de 60.375€.

Eléments novateurs

- Diffusion électronique du formulaire d'entretien de suivi annuel et du guide utilisateur,
- Calendrier précis,
- Auto-évaluation de l'employé,
- Evaluation par un évaluateur,
- Validation par la hiérarchie,
- Examen du dossier d'évaluation par le service

- des ressources humaines,
- Entrevue entre l'employé et son évaluateur,
- Fixation d'objectifs pour l'année à venir.

Les clés de réussite de l'entretien

- Préparer minutieusement l'entretien,
- Pas de jugement de valeur,
- Se focaliser sur les performances et pas sur l'individu,
- Clarifier les objectifs,
- Fixer des objectifs SMART,
- Supprimer les monologues,
- Accepter le droit à l'erreur,
- Se trouver face à un public qui aura atteint ses objectifs.

Difficultés rencontrées

- Respect du calendrier,
- Difficultés pour certains de s'auto-évaluer,
- Arriver à se focaliser sur les performances et non pas sur les personnes,
- Amener les évaluateurs à adapter et/ou à examiner les objectifs fixés au courant de l'année au lieu d'attendre la fin de l'année,
- Sortir des jugements de valeurs.

Résultats obtenus et retombées

"Nous estimons avoir atteint le stade où l'ensemble de l'effectif a appris à s'auto-évaluer et accepte l'approche de sorte que nous pouvons étendre notre démarche. Nous sommes aussi heureux de constater qu'effectivement nos employés se responsabilisent pour leur propre carrière et qu'ils gèrent très bien la fixation de leurs objectifs, et ce même en fin de carrière".

Les 45+ ont un savoir-faire qu'aucune formation technique ne pourra apporter.

Il est essentiel de les fidéliser à l'entreprise pour qu'ils transmettent leur savoir aux nouveaux entrants.

Roland Bisenius