



# Atelier Peopleshère

2 octobre 2012

Katrien Baert  
Vincent Van Damme

# Introduction

## EVALUER

Pourquoi?  
Comment?  
Quoi?  
Qui?  
Quand?

# EVALUER

## Pourquoi?



# Pourquoi évaluer ? But d'une évaluation

*Améliorer la communication et la collaboration*♪

## RESULTATS

Améliorer les prestations

Participation

Apprécier les prestations

*Promouvoir et améliorer le fonctionnement*

## DEVELOPPER

Motivation

Croissance et carrière

# Evaluer

# Comment?



# Evaluer: quoi et comment?

*Entretien de planification*♪



## ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT

Entretien d'objectifs

Entretien de feedback

Entretien de développement

Entretien d'évaluation

360° feedback

Coaching

# Evaluer : Quoi et comment (1)

## **Entretien de planification**

Entretien au cours duquel sont convenus les objectifs de l'année suivante (tâches à réaliser, prestations attendues, critères de fonctionnement, objectifs de développement) entre le collaborateur et son responsable

## **Entretien de fonctionnement**

Concertation régulière de pilotage entre le collaborateur et son Responsable direct dont le but est de mieux aligner les besoins de l'organisation et du collaborateur

## **Entretien de Coaching – Feedback**

Entretiens plus informels centrés sur le développement du collaborateur

# Evaluer : Quoi et Comment (2)

## Entretien de développement (PDP)

Contrat de développement entre employeur et employé

- A propos d'une nouvelle fonction / mission
- En ligne avec les objectifs de l'organisation
- Lié ou non à un trajet de formation
- Lié ou non à d'autres pistes de développement (lectures, stage ou détachement dans un autre département, exercice conjoint du poste, accompagnement, coaching, concertation ou intervision avec des collègues...

## Entretien d'évaluation (sens strict)

Entretien individuel entre le collaborateur et son responsable au cours duquel celui-ci communique son évaluation du fonctionnement du collaborateur



# Evaluer : Quoi et Comment (3)

360° feedback



# Evaluer : Quoi et Comment (4)

|                         | Entretien de planification                                                                                       | Entretien de fonctionnement                                                       | Entretien d'évaluation | Entretien PDP                             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|
| <b>But</b>              | Diriger                                                                                                          | Confirmer/Corriger                                                                | Maîtriser              | Développer                                |
| <b>Résultat</b>         | Accords sur les objectifs et les conditions préalable                                                            | Apprécier et corriger<br>Accords concernant la fonction, les tâches, la formation | Evaluer, rémunérer     | PDP                                       |
| <b>Sujet</b>            | Collaborateur et responsable                                                                                     | Collaborateur et responsable                                                      | Collaborateur          | Collaborateur et responsable              |
| <b>Période</b>          | Passé (6 mois), présent, futur (6 mois)                                                                          | Passé (6 mois), présent, futur (6 mois)                                           | Passé                  | Passé (1-2 ans), présent, futur (1-2 ans) |
| <b>Communication</b>    | cibles : unilatérale/bilatérale, le responsable à un rôle décisif, conditions préalable:communication bilatérale | bilatérale                                                                        | unilatérale            | bilatérale                                |
| <b>Rôle responsable</b> | Représentant de l'organisation/administrateur                                                                    | Conseiller/coach                                                                  | Evaluateur             | Coach                                     |

# Entretiens de fonctionnement



# Entretiens de fonctionnement et de développement



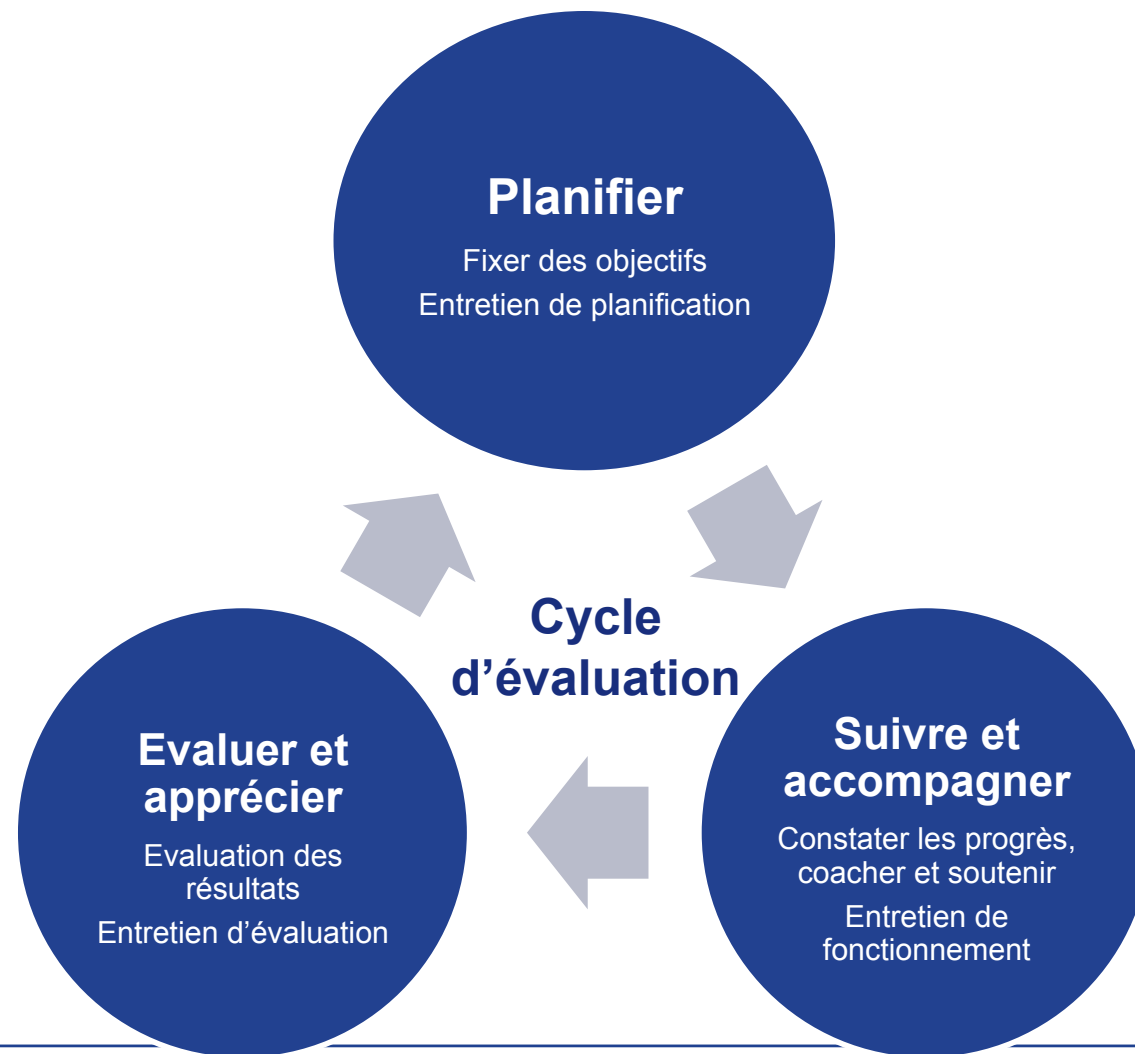
# Evaluer Lien avec la rémunération

- Rémunération fixe ou variable
  - Le variable est réversible (Bonus)
  - Le fixe est récurrent
- Systèmes directs vs indirects
  - direct : rémunération de résultats mesurables
  - indirect : surtout lié au comportement
- Systèmes collectifs ou individuels

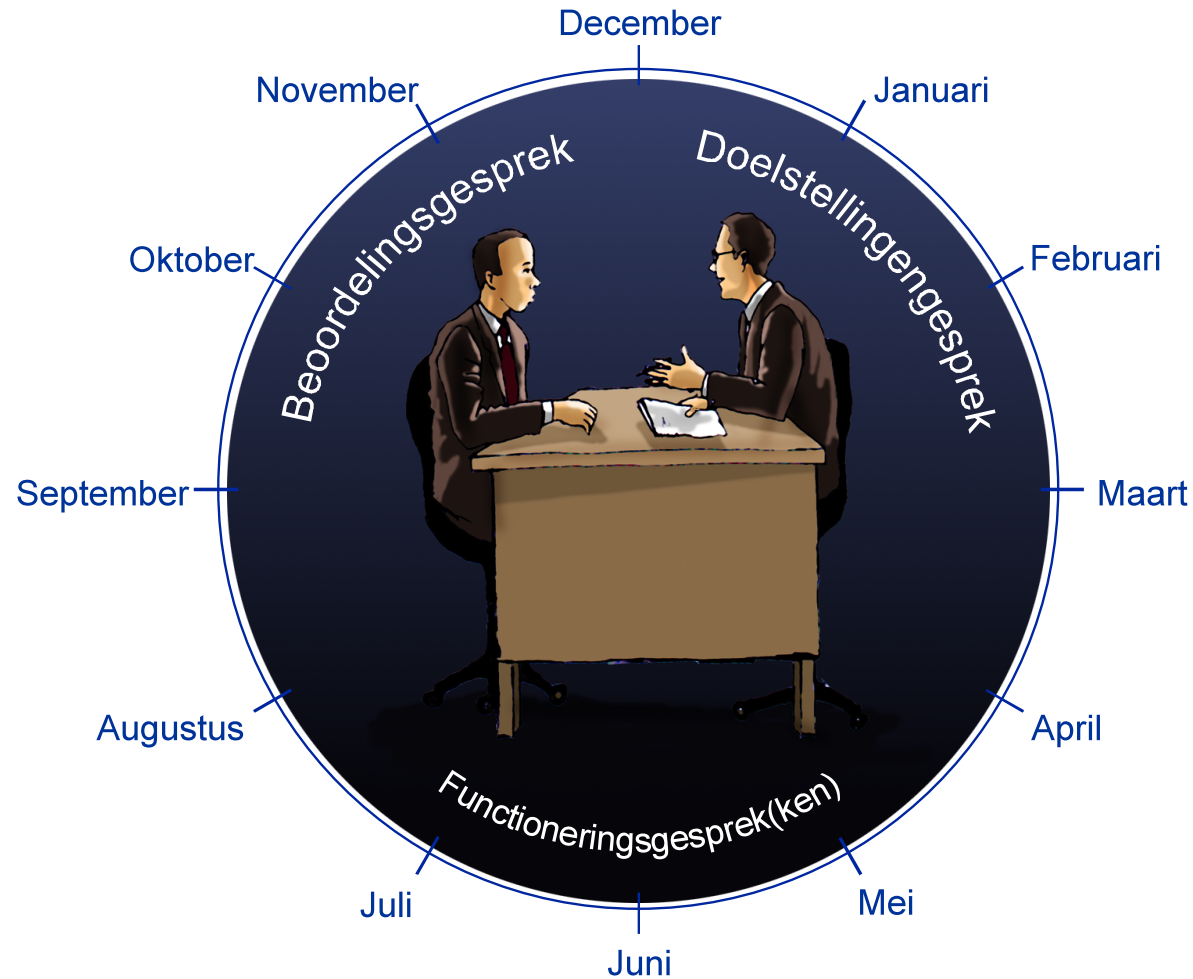
# Evaluer : Quoi et comment?



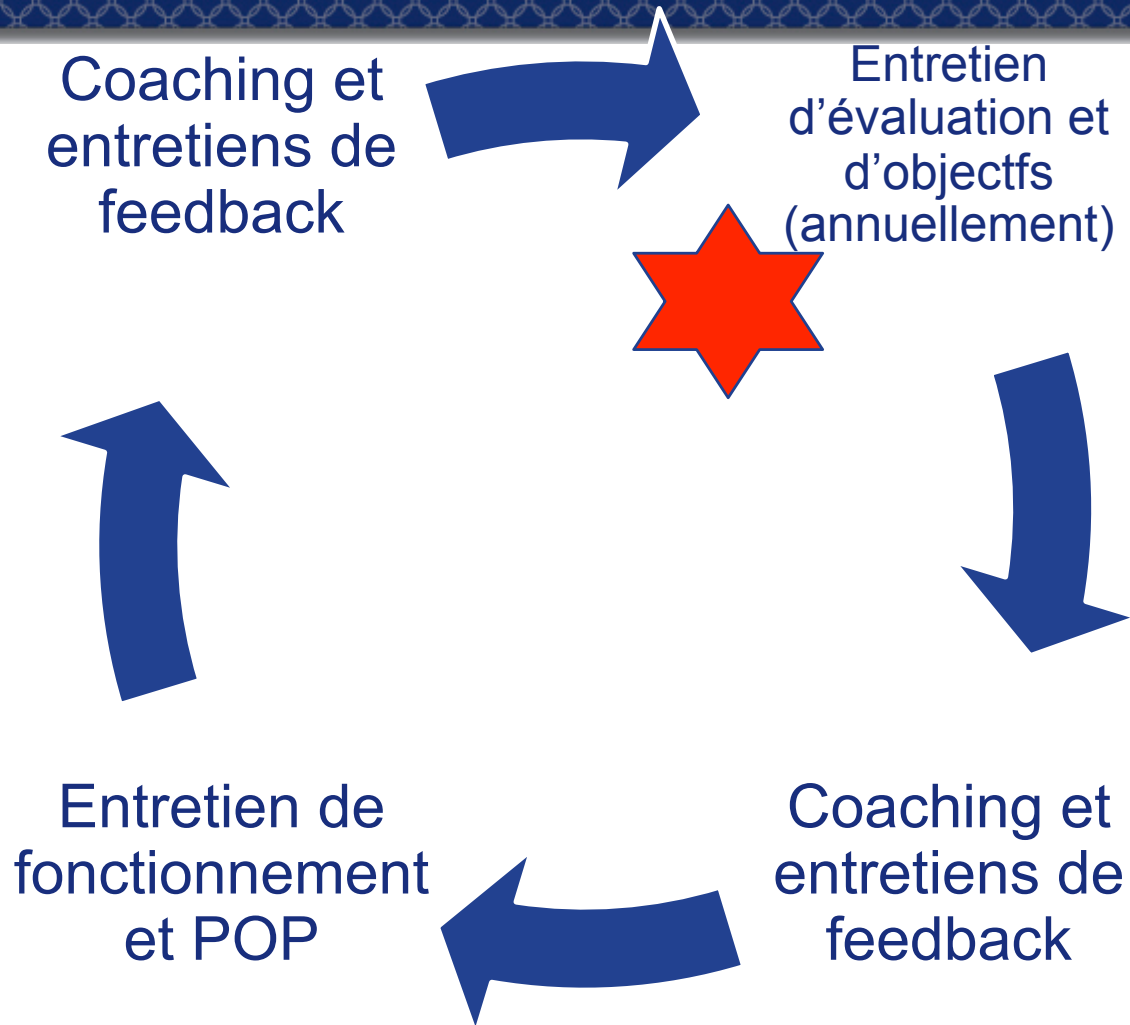
# Evaluer : comment et quand?



# Evaluer : comment ?



# Evaluer : comment. Exemple



# Evaluation et motivation

“Everything that can be counted does not necessarily count; everything that counts cannot necessarily be counted”

Albert Einstein

# Rôle du manager



# Rôle du manager





Ensemble vers une  
organisation  
performante et  
axée sur le  
développement



# In de non-profit...

zijn managers meer direct betrokken bij de ontwikkeling van hun medewerkers...

WAAR

De departementsverantwoordelijken zijn 2 keer meer beslissernemer dan in de profit sector en heel vaak zonder betrokkenheid van HR.

# In de non-profit...

houden managers zich meer bezig met de ontwikkeling van de competenties van hun medewerkers...

WAAR

In 25% van de “profit” ondernemingen wordt dit alleen door HR behandeld (8% in de non-profit organisaties)

In de non-profit sector beslist in 80% van de gevallen het management (en de directie) in samenspraak met HR.

# In de non profit sector....

worden evaluatie- en functioneringssystemen in elkaar “geknutseld” met de beschikbare middelen...

NIET WAAR

Non profit organisatie doen 2 keer meer beroep op externe partners om dergelijke projecten op te zetten.

# In de non profit....

wordt er actief gewerkt aan de ontwikkeling van evaluatiesystemen...

WAAR

Het is de 3<sup>de</sup> prioriteit van de sector

# In de non profit....

wordt er weinig beroep gedaan op gestructureerde assessment centers...

WAAR en NIET WAAR

Er zijn evenveel gebruikers van assessment centers bij de non profit als bij de profit, maar minder systematisch.

# In de non profit....

worden er dikwijls functioneringsgesprekken georganiseerd...

WAAR, maar niet meer dan elders

90% van de organisaties in de non profit sector kennen deze praktijk, maar passen die niet systematisch toe (enkel 1 op 2 past toe)

# In de non profit....

worden prestaties minder geëvalueerd dan in de profit sector

WAAR

75% passen dit toch toe (90% in de globale markt).  
Wanneer ze het doen, gebeurt het systematischer  
dan in de privé sector

# In de non profit....

wordt er niet gediscussieerd over geld...

WAAR (of niet op een gestructureerde manier)

In 4 op de 10 gevallen komt het punctueel wel voor  
(bijna in 70% van de gevallen in de profit)

# In de non profit...

Wordt de persoonlijke bijdrage/inspanning niet verloond...

WAAR

In 84% van de gevallen bestaat er geen “merit”-verloning (30% in de profit)

Slechts voor 19% wordt de verloning gekoppeld aan de evaluatie (tegen 39% in de profit)

# In de non profit....

gebeurt de evaluatie voornamelijk informeel...

NIET WAAR

De evaluatie is even gestructureerd dan in de profit sector, maar vaker op basis van standaard criteria en niet op individuele doelstellingen/resultaten

# In de non profit

wordt de evaluatie meer gebruikt voor de bepaling van persoonlijke ontwikkelbehoeften ...

NIET WAAR

In essentie worden opleidingen gericht op punctuele, technische en operationele behoeften (75%)

In een kwart van de organisaties wordt een individueel ontwikkelprogramma opgesteld.