

Table des matières

1	À quoi sert le PDR ?.....	2
2	Où puis-je trouver les formulaires PDR de 2010 et 2011 ?.....	2
3	Pourquoi le formulaire a-t-il encore été modifié ?.....	2
4	Les différentes couleurs du document ont-elles une signification particulière ?. .3	3
5	Dois-je avoir 1 ou 2 documents PDR ?.....	3
6	Je ne retrouve plus mon PDR 2010 ancien format. Ou puis je le récupérer?.....	3
7	La Macro de récupération des données de mon PDR 2010 ancien format ne marche pas. Que dois je faire?.....	3
8	Quelle est la différence entre le Poids d'un objectif et les Résultats ?.....	4
9	Pourquoi la définition du Poids et des Résultats sont-ils restreints dans la liste déroulante ?.....	4
10	Comment utiliser les champs Commentaire ?.....	4
11	Quelle est la différence entre Plan de développement et Actions de formation ?.....	4
12	Comment puis-je connaître mon Niveau actuel par compétence?.....	4
13	Que sont les Indicateurs de Performance et comment puis-je les mesurer ?....5	5
14	Que sont les affectations à court terme à un projet ?.....	5
15	Que signifie Évaluation globale de performance ?.....	5
16	Qui est mon manager Fonctionnel ?.....	5
17	Ma rémunération variable est liée à des objectifs semestriels. Ces objectifs doivent-ils être les mêmes que ceux qui figurent dans mon PDR ?	5
18	Devons-nous définir des objectifs annuels ou semestriels dans le PDR ?.....	6
19	Comment puis-je définir un objectif de taux d'utilisation pour mon équipe ?....6	6
20	Pourquoi ne puis-je définir que 6 objectifs maximum ?.....	6
21	Que devient mon PDR si je change de manager ou de poste durant l'année ? 6	6
22	Pourquoi l'employé doit-il initier le processus et renseigner le formulaire en premier ?.....	7
23	Comment puis-je préparer l'entretien ?.....	7
24	Que se passe-t-il en cas de désaccord entre l'employé et le manager ?.....	7
25	Que se passe-t-il si l'employé refuse de signer le PDR ?.....	7
26	Comment l'équipe RH utilise-t-elle les informations du PDR ?.....	7
27	Devons-nous avoir plusieurs entretiens PDR par an ?.....	8
28	Quelle est la signification des 5 niveaux d'appréciation globale de performance	8
29	Quel est le lien entre PDR et politique salariale?.....	9
30	En tant que manager, si je veux être sur de pouvoir accorder une augmentation à certains de mes collaborateurs, dois je nécessairement leur accorder une évaluation globale de 2?.....	10

PDR 2010 - 2011 - FAQ

31 Lors de la prochaine politique salariale, les budgets d'augmentation individuelle disponibles par manager dépendront ils des évaluations globales de performance de leur équipe?.....	10
32 Doit on aborder la question de la rémunération lors des entretiens PDR?.....	10
33 J'ai des questions, à qui puis-je m'adresser ?.....	10

Questions d'ordre général

1 À quoi sert le PDR ?

R : L'entretien PDR est un moment particulier dédié à l'écoute, à la discussion et à l'échange entre un employé et son manager. Il offre l'opportunité formelle de passer en revue les performances de l'année écoulée par rapport aux objectifs définis, de discuter de la réussite du plan de développement de l'année passée mais également de définir les objectifs de l'année suivante, et de discuter de l'évolution de carrière et du plan de développement associé pour l'année à venir.

Cet événement est essentiel, puisqu'il permet de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun d'entre nous et d'aligner les objectifs de chaque employé avec ceux de son équipe, afin de s'assurer que chacun contribue à la réussite du Groupe.

2 Où puis-je trouver les formulaires PDR de 2010 et 2011 ?

R : Les formulaires, ainsi que la présentation du processus et un document qui vous aidera à préparer votre entretien PDR sont disponibles sur Passeport dans la rubrique PDR.

Si vous travaillez sur le site d'un client et que vous ne parvenez pas à vous connecter à l'intranet, demandez les documents à votre manager ou votre RRH qui vous les enverra directement par e-mail.

3 Pourquoi le formulaire a-t-il encore été modifié ?

R : Seules des modifications mineures ont été apportées par rapport à l'année dernière. Ces modifications ont été effectuées afin de faciliter la consolidation des informations des PDR. Les managers et l'équipe RH peuvent ainsi les utiliser pour :

- définir les plans de formation pour 2011 ;
- identifier les opportunités de mobilité ;
- préparer la politique salariales ;
- assurer la cohérence avec les objectifs.

Le nouveau formulaire intègre une macro pour vous permettre de télécharger les informations à partir du format PDR que vous aviez renseigné l'an dernier.

PDR 2010 - 2011 - FAQ

Il est important que vous utilisiez le nouveau formulaire afin de permettre la consolidation qui sera également effectuée à l'aide d'une macro open office ne fonctionnant que sur le format calc défini.

Questions relatives au formulaire

4 Les différentes couleurs du document ont-elles une signification particulière ?

R : Les arrière-plans jaune et gris indiquent quels éléments doivent être renseignés lors de la définition des objectifs au début de l'année à venir (en gris) et quels éléments doivent être renseignés à la fin de l'année écoulée (en jaune).

5 Dois-je avoir 1 ou 2 documents PDR ?

R : Vous devez avoir 2 documents PDR, un pour chaque année. Celui de l'année 2010 contient les objectifs que vous aviez définis au début de l'année 2010. Vous devez vous en servir pour l'évaluation des performances et de la réalisation du plan de développement correspondant à l'année 2010. Vous devez également ouvrir un nouveau formulaire PDR 2011, dans lequel vous définirez les objectifs pour l'année 2011 ainsi que votre plan de développement et vos souhaits de mobilité.

6 Je ne retrouve plus mon PDR 2010 ancien format. Où puis je le récupérer?

R: Les formulaires PDR 2010 ont été conservés par votre manager et votre RRH. Vous pouvez les récupérer auprès d'eux.

7 La Macro de récupération des données de mon PDR 2010 ancien format ne marche pas. Que dois je faire?

R: Vous devez activer les macros sous calc pour pouvoir utiliser cette fonctionnalité. Si celle-ci ne fonctionne pas, vérifiez le niveau de sécurité dans outil / Options / Sécurité / Sécurité des Macros et choisir Niveau de Sécurité Moyen. Vous pouvez ensuite ouvrir le document en activant les macros.

8 Quelle est la différence entre le *Poids d'un objectif* et les *Résultats* ?

R : Un poids est attribué à chaque objectif défini. La pondération totale de tous les objectifs doit être égale à 100 %. La pondération indique l'importance de chaque objectif. Elle doit être définie au début de la période en même temps que les objectifs.

PDR 2010 - 2011 - FAQ

Les résultats indiquent le niveau d'accomplissement des objectifs évalués à la fin de la période.

9 Pourquoi la définition du Poids et des Résultats sont-ils restreints dans la liste déroulante ?

R : La liste déroulante permet de guider votre sélection et vous aide à prendre des décisions éclairées.

La pondération débute à 10 % car un objectif affichant une pondération inférieure à 10 % impliquerait que vous avez défini un trop grand nombre d'objectifs ou bien que cet objectif a si peu d'importance par rapport aux autres qu'il ne peut être un de vos points clefs de l'année.

Les résultats apparaissant dans le PDR doivent être évalués globalement, et non par le biais d'un calcul mathématique. C'est pourquoi la liste déroulante indique des pourcentages par plages de 10 à 20 %.

10 Comment utiliser les champs *Commentaire* ?

R : Les champs de commentaire permettent à l'employé et au manager d'indiquer leurs commentaires concernant les objectifs, la pondération ou les résultats (à la fin d'une année).

Ces commentaires sont très importants pour détailler qualitativement l'évaluation. Ce sont ces commentaires qui permettent à l'employé de travailler ses axes d'amélioration et de renforcer ses points forts.

11 Quelle est la différence entre *Plan de développement* et *Actions de formation* ?

R : Les actions de formation font partie du plan de développement. Le plan de développement permet de se mettre d'accord sur une série d'actions visant à développer une compétence. La formation peut être l'une de ces actions, tout comme le mentoring, la participation à un projet, la prise de nouvelles responsabilités, la lecture de livres, la création d'un réseau, etc....

12 Comment puis-je connaître mon *Niveau actuel* par compétence ?

R : Lorsqu'une compétence a déjà été identifiée, le niveau actuel est normalement renseigné dans la base de données des compétences. Lorsqu'une compétence doit être développée ou qu'elle n'est pas encore enregistrée, le niveau actuel est proposé par l'employé et validé par le manager.

PDR 2010 - 2011 - FAQ

13 Que sont les *Indicateurs de Performance* et comment puis-je les mesurer ?

R : Les indicateurs de performance permettent de définir comment l'atteinte de l'objectif sera mesurée et de convenir d'une cible. Afin de vous assurer qu'une compétence a été développée efficacement grâce au plan de développement, vous devez définir des indicateurs au début de l'année.

Même s'il n'est pas toujours facile de fixer des objectifs chiffrés, votre objectif doit être de considérer des éléments tangibles facilement évaluables.

En définissant clairement ces indicateurs de performance en début de période, vous vous facilitez grandement la phase d'évaluation en fin de période.

14 Que sont les *affectations à court terme à un projet* ?

R : Nous souhaitons développer la mobilité au sein du Groupe aussi bien nationale qu'internationale mais également la mobilité fonctionnelle. C'est une opportunité importante du développement de carrière dans le Groupe.

Ces mobilités peuvent prendre plusieurs formes selon la durée des missions. Ces affectations à court terme sont des mutations temporaires d'une durée d'environ 3 à 6 mois ou des mutations temporaires à temps partiel.

15 Que signifie *Évaluation globale de performance* ?

R : L'entretien PDR fournit l'opportunité au manager et à l'employé de discuter, d'échanger, de clarifier, de confronter des points de vue sur différents sujets, par rapport à l'accomplissement des objectifs d'une part, et par rapport au développement des compétences et à l'évolution de carrière d'autre part. L'évaluation globale des performances doit prendre en compte toutes ces informations.

Elle permet d'évaluer le niveau de contribution de l'employé par rapport aux attendus du poste.

16 Qui est mon manager Fonctionnel ?

R : Certaines parties de l'organisation du groupe sont matricielles. Un employé peut avoir un manager hiérarchique auquel il est rattaché et un manager fonctionnel, la plupart du temps lié à sa fonction ou à un projet. Les commentaires des deux managers sont importants en raison de leurs points de vue différents. Le manager hiérarchique conserve la responsabilité de la bonne réalisation du PDR.

17 Ma rémunération variable est liée à des objectifs semestriels. Ces objectifs doivent-ils être les mêmes que ceux qui figurent dans mon PDR ?

R : Les objectifs du PDR doivent être définis pour l'année à venir même si certains objectifs peuvent devoir être remplis dans un semestre donné. Les objectifs des managers ayant une rémunération variable sont principalement quantitatifs et sont liés aux chiffres du budget. Par

PDR 2010 - 2011 - FAQ

conséquent, les objectifs définis pour le calcul de la rémunération variable et pour le PDR peuvent être différents mais doivent dans tous les cas être cohérents et alignés.

Les objectifs retenus dans les plans de rémunération variable manager ou commerciaux sont repris dans des fiches d'objectifs spécifiques.

18 Devons-nous définir des objectifs annuels ou semestriels dans le PDR ?

R : Les objectifs du PDR doivent être définis pour une année même si certains d'entre eux peuvent être associés à un semestre spécifique.

Les employés ayant une rémunération variable ont des objectifs quantitatifs fixés par semestre.

19 Comment puis-je définir un objectif de taux d'utilisation pour mon équipe ?

R : Le calcul du taux d'utilisation doit prendre en compte le nombre total de jours disponibles au niveau individuel en prenant notamment en compte les congés maternité, congés légaux, heure de délégation pour les représentants des employés.

Les informations enregistrées dans WASP doivent faire l'objet d'une contre-vérification car il se peut qu'elles ne calculent pas automatiquement ce taux d'utilisation.

20 Pourquoi ne puis-je définir que 6 objectifs maximum ?

R : Les objectifs définis dans le PDR doivent permettre à l'employé de se concentrer sur les objectifs les plus importants durant l'année. Il ne doit pas servir à lister toutes les contributions attendues pour le poste. Un trop grand nombre d'objectifs risquerait d'apporter plus de confusion que de clarté à l'employé.

Questions relatives au processus

21 Que devient mon PDR si je change de manager ou de poste durant l'année ?

R : Les objectifs et les actions de développement sont liés à un employé pour un poste donné. Si le poste change au cours de l'année, le PDR doit également changer. L'évaluation des performances doit être effectuée par le manager qui a une visibilité directe sur les performances de son équipe. Lorsqu'un manager quitte une équipe, il doit procéder à l'évaluation des objectifs pour la période au cours de laquelle il a managé cette équipe. Le nouveau manager de l'équipe peut décider de changer un ou deux objectifs pour la période

PDR 2010 - 2011 - FAQ

restante jusqu'à la fin de l'année, mais il est préférable qu'il ne change pas la majorité des objectifs.

22 Pourquoi l'employé doit-il initier le processus et renseigner le formulaire en premier ?

L'employé et le manager partagent la responsabilité du PDR et de son contenu. Il est important que tous deux fournissent leur point de vue, leur appréciation et leur proposition d'objectifs. L'employé doit renseigner le formulaire en indiquant ses propositions lors de la préparation de son entretien. Le manager ajoutera ensuite ses commentaires et validera les objectifs finaux, les actions de développement et l'évaluation.

Il est important que chaque employé puisse réaliser son auto-évaluation afin d'aligner les standards de performance avec son manager et de clarifier les différences d'interprétation.

23 Comment puis-je préparer l'entretien ?

R : L'entretien PDR n'est pas un exercice facile pour le manager, ni pour l'employé. Pour que l'employé comme le manager en tirent un maximum de profit, il doit être préparé des 2 côtés. L'employé doit initier le processus en renseignant son auto-évaluation sur le PDR 2010 et en proposant ses objectifs, son plan de développement et souhait d'évolution de carrières et de mobilité pour 2011. Il doit ensuite envoyer les 2 documents à son manager.

Le manager doit renseigner les sections qui lui sont réservées avant l'entretien et rassembler tous les avis pertinents concernant l'employé (manager fonctionnel, manager N+2, chefs de projet...)

24 Que se passe-t-il en cas de désaccord entre l'employé et le manager ?

R : L'entretien PDR doit permettre d'aligner la vision de l'employé et celle du manager dans les différentes sections du PDR. Si des incompréhensions demeurent après l'entretien, le manager N+2, puis le RRH pourront aider à clarifier la situation.

Dans tous les cas, la décision finale revient au manager hiérarchique qui doit néanmoins alerter son RRH en cas de refus de signature du collaborateur.

25 Que se passe-t-il si l'employé refuse de signer le PDR ?

R : Le PDR n'est pas un document contractuel de type avenant au contrat de travail. La signature permet simplement de formaliser le fait que l'entretien a eu lieu et que l'employé et le manager ont tous deux pris connaissance des objectifs et de l'évaluation.

Le manager garde la décision finale sur les objectifs qui seront pris en compte pour l'évaluation finale que l'employé ait signé le document ou pas.

26 Comment l'équipe RH utilise-t-elle les informations du PDR ?

R : Le document PDR est avant tout un outil pour le manager et l'employé.

En fin de processus, l'équipe RH regroupe toutes les informations du PDR afin de mettre en place des politiques qui correspondent à vos besoins en termes de formation, d'évolution de carrière et de mobilité.

PDR 2010 - 2011 - FAQ

L'équipe Rémunération utilise également l'évaluation globale des performances, car cette dernière joue un rôle important dans la politique salariale.

27 Devons-nous avoir plusieurs entretiens PDR par an ?

R : Les employés et les managers doivent fréquemment examiner le PDR tout au long de l'année pour suivre la progression de l'accomplissement des objectifs et s'assurer que le plan de développement est bien mis en place.

Nous recommandons l'organisation d'un entretien en milieu d'année. Toutefois, nous savons que cela n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, notamment lorsque les employés travaillent sur le site d'un client.

Dans tous les cas, vous devez organiser au moins un entretien PDR formel par an.

Question relative à l'évaluation globale de la performance et son impact sur la politique salariale

28 Quelle est la signification des 5 niveaux d'appréciation globale de performance

R: Il existe 5 niveaux de performance globale :

Une performance globale de 1 correspond à des résultats exceptionnels, très largement supérieurs aux attentes du poste tenu par le collaborateur. Cette évaluation doit concerner un nombre très restreint de collaborateurs qui ont non seulement dépassé largement les objectifs de leur PDR et leur plan de développement, mais qui ont également rempli d'autres missions qui incombent normalement à des postes de niveaux hiérarchiques plus élevés.

Une performance globale de 2 correspond à de très bons résultats, supérieurs aux attentes du poste. Cette évaluation doit concerner un nombre restreint de collaborateurs qui ont dépassés les objectifs fixés et leur plan de développement et qui ont eu une performance supérieure aux attentes normales d'un collaborateur dans le poste.

Une performance globale de 3 correspond à de bons résultats. C'est une bonne évaluation. Le niveau de performance est en ligne avec les attentes du poste tenu par le collaborateur. Cette évaluation doit concerner la majorité des collaborateurs du Groupe.

Une performance globale de 4 correspond à un niveau inférieur aux attentes du poste. Cette évaluation doit correspondre à des collaborateurs qui n'ont pas rempli les objectifs fixés et/ou qui n'ont pas contribué à hauteur des attentes normales pour un collaborateur dans leur poste. Une attention particulière doit alors être porté au plan de développement pour s'assurer que cette situation ne soit pas pérenne mais évolue pour que le collaborateur retrouve un niveau de performance au moins en ligne avec les attentes du poste.

PDR 2010 - 2011 - FAQ

Une performance globale de 5 correspond à un niveau de contribution très inférieur aux attentes. Cette évaluation sanctionne des résultats très insatisfaisants. Elle doit concerner des collaborateurs qui n'ont pas rempli les objectifs fixés et qui ont une contribution très inférieure aux attentes normales d'un collaborateur pour le poste. La question des capacités du collaborateur à tenir le poste doit alors être posée, une évolution de carrière peut être envisagée et un plan de développement renforcé doit être mis en place.

29 Quel est le lien entre PDR et politique salariale?

Prenons un exemple :

Un chargé de recrutement a un salaire fixe qui varie entre 30 K€ pour un débutant et 38 K€ /an pour un senior, après 3 années en moyenne.

Le montant de ce salaire fixe est directement lié aux pratiques du marché et donc à la fourchette de salaire à proposer aux candidats que nous souhaitons intégrer dans ce poste.

Nous pouvons choisir d'ajouter à cette rémunération fixe une rémunération variable de 5 % par exemple. Le versement de cette rémunération dépendra de l'atteinte d'objectifs fixés annuellement.

*La rémunération fixe rémunère la maîtrise de la fonction occupée.
Le salaire variable rémunère une performance observée.*

Continuons avec le même exemple :

Le chargé de recrutement junior, après une ou deux années où sa contribution est reconnue, a donc gagné en maîtrise du poste. Sa rémunération pourra alors être portée au niveau du salaire « confirmé » soit 34 k€.

Si les années suivantes sa contribution est encore au rendez-vous, il pourra passer au niveau de rémunération « senior » soit : 38 k€.

L'année ou les années qui suivront, si sa contribution est toujours reconnue, son salaire n'évoluera qu'au gré des variations du marché des « chargés de recrutement seniors ».

Pour autant, cette situation n'est pas souhaitable à terme. Ce chargé de recrutement, performant depuis plusieurs années, sera formé à la fonction RH par exemple ; il pourra alors se voir « promu » comme Responsable RH junior.

La fourchette de salaire fixe de ce RRH varie entre 35 k€ et 45 k€ ; il débutera donc à 38 K€ et sa prochaine courbe de progression variera entre 38 et 45 k€.

La performance d'un collaborateur dans sa fonction permet avant toute chose d'accroître ses responsabilités et / ou ses compétences.

Ces sont ces responsabilités et ces compétences qui feront évoluer son poste et donc sa rémunération.

*le lien est direct entre l'atteinte des objectifs et la rémunération variable
le lien est indirect entre l'évaluation globale de performance et le salaire individuel fixe*

PDR 2010 - 2011 - FAQ

30 En tant que manager, si je veux être sûr de pouvoir accorder une augmentation à certains de mes collaborateurs, dois je nécessairement leur accorder une évaluation globale de 2?

R: Non. Comme l'année dernière, la politique salariale recommandera des pourcentages minimums d'augmentation en fonction de l'évaluation globale de performance. Ce ne sera que des recommandations et les managers pourront passer outre pour un collaborateur dans un contexte spécifique.

Lors de leur entretien PDR, les collaborateurs attendent d'abord un retour de leur manager sur leur performance. Ces entretiens doivent y être dédiés et l'appréciation globale de la performance doit être faite en cohérence avec les éléments abordés lors de l'entretien.

31 Lors de la prochaine politique salariale, les budgets d'augmentation individuelle disponibles par manager dépendront ils des évaluations globales de performance de leur équipe?

R: Non. Les budgets d'AI disponibles seront identiques pour tous les managers. Si un manager a un grand nombre de collaborateurs dont la contribution est supérieure aux attentes, il pourra négocier avec son propre manager de disposer d'un budget supplémentaire qui devra être financé par une autre équipe n'utilisant pas la totalité de son budget d'AI disponible. Si le manager N+2 ne souhaite pas aller dans ce sens, le manager devra alors utiliser son budget disponible et risque de ne pas pouvoir attribuer d'augmentation à tous les collaborateurs évalués en 2.

32 Doit on aborder la question de la rémunération lors des entretiens PDR?

R: Les entretiens PDR sont destinés en priorité à évaluer la performance de l'année écoulée, à fixer les objectifs de l'année à venir, à suivre et mettre en place un plan de développement et à faire un point sur l'évolution de carrière des collaborateurs. Ils ne sont pas l'endroit privilégié pour aborder la question de la rémunération. Celle-ci sera abordée au moment de la politique salariale en Juillet.

Néanmoins, ces entretiens PDR doivent être un moment d'écoute et d'échange privilégié entre le collaborateur et son manager. Si le collaborateur a des commentaires ou des questions relatifs à sa rémunération, le manager doit les entendre.

33 J'ai des questions, à qui puis-je m'adresser ?

R : Les documents de communication sont disponibles sur l'intranet.

- Présentation du processus
- Formulaires 2010 et 2011
- Document de formation pour aider les managers et les employés à préparer l'entretien

Après avoir lu ces documents, s'il vous reste des questions, vous pouvez contacter votre manager ou votre RRH.

PDR 2010 - 2011 - FAQ