

GPEC

Thème 4 : Entretien Annuel d'évaluation (EA)

François GEOFFROY
francois.geoffroy@u-picardie.fr
Maître de Conférences – IAE d'Amiens
Docteur en Sciences de Gestion
Maj 10/07/20



C'est un outil de management qui permet :

- ✓ Piloter la performance
- ✓ Faire évoluer les compétences de ses collaborateurs
- ✓ Renforcer leur motivation
- ✓ Prendre en compte les évolutions des métiers et des postes

C'est aussi un outil de communication qui permet :

- ✓ Un moment d'échange privilégié entre un collaborateur et son N+1
- ✓ Occasion de dialogue sincère et orienté vers l'avenir



- Le collaborateur est-il démotivé?
- Comment le faire adhérer ?
- Comment lui dire ce qui ne va pas sans créer de conflit, sans le démotiver ?
- Comment utiliser la grille d'entretien ?
- Comment fixer des objectifs ?
- Comment parler des compétences ?
- Comment le féliciter, le remercier, lui donner des signes de reconnaissance ?



- Comment le mettre à l'aise ?
- Combien de temps passer à réaliser l'entretien : S'il est bavard ? S'il est muet ? Et si on se voit tous les jours ?
- Quelles sont les bonnes conditions de réalisation ?
- Comment mesurer le niveau de résultat ?
- Comment gérer la susceptibilité d'une personne ?

Que va-t-on évaluer ?



- La façon dont l'emploi a été tenu au cours de l'année écoulée
- La fixation d'objectifs de progrès pour l'année n+1
- L'évaluation des compétences mises en œuvre par le salarié par rapport à l'emploi occupé

Avantages pour les 2 parties



Pour le collaborateur

Savoir comment son responsable apprécie son travail.

Prendre conscience de ses capacités et de son potentiel de progrès.

Faire préciser les attentes de son responsable et mieux le connaître

S'améliorer dans son travail, ses connaissances, ses compétences et ses comportements.

Pouvoir s'exprimer sur son vécu au travail.

Mesurer sa contribution réelle, comprendre les objectifs de l'entité et y participer.

Réfléchir à son évolution professionnelle.

Pour le Manager

Donner son appréciation sur le travail de chacun.

Préciser ses attentes et les objectifs de l'entité (entreprise, service, poste).

Mieux connaître ses collaborateurs.

Atteindre les objectifs.

Créer ou développer un dialogue franc et ouvert avec ses collaborateurs.

Mieux gérer les compétences (attribuer des responsabilités en fonction des compétences de chacun, préparer la relève, soutenir le développement du collaborateur).

Connaître comment il est perçu en tant que responsable.



- ▶ Pas obligatoire sauf si une convention ou un accord collectif le prévoit.
- ▶ C'est un droit qui relève de son pouvoir de direction.
- ▶ Le CSE doit être consulté obligatoirement avant leur mise en place des campagnes d'entretiens.
- ▶ Une « lettre de cadrage » est envoyée au minimum 2 semaines auparavant au salarié évalué, qui indique le canevas général des sujets abordés lors du futur entretien et qui l'aidera à le préparer.



Support de préparation à l'entretien annuel

Votre hiérarchie vous a informé de la mise en œuvre d'entretiens annuels. Elle vous en a expliqué les enjeux : d'une part, améliorer la communication au sein de l'entreprise ; et d'autre part, vous permettre de vous exprimer sur les conditions d'exercice de votre métier.

Pour que cet entretien soit fructueux, il est essentiel que vous consacriez quelques instants à le préparer. En effet, il s'agit d'une réflexion commune entre adultes responsables et qui doit permettre d'expliquer et de mieux comprendre les méthodes de l'organisation de notre travail, afin de mettre en œuvre des actions de progrès et d'amélioration continue de nos performances.

Pour vous préparer à votre entretien, vous pourrez utiliser le support d'entretien que votre responsable hiérarchique vous a remis. Lors de votre entretien avec votre responsable hiérarchique, vous pourrez échanger afin d'améliorer votre communication au quotidien.

Le but de cet entretien et de mieux se comprendre pour mieux travailler ensemble et par conséquent évoluer plus efficacement.

L'indicateur d'efficacité de ces entretiens sera la réduction des tensions, et les améliorations concrètes que vous aurez réalisées ensemble. Faites-le avec un esprit constructif et avec simplicité.

Merci de votre collaboration.

De quels outils ai-je besoin ?



- ▶ La fiche de poste
- ▶ Les objectifs et les résultats pour l'année écoulée
- ▶ Les difficultés qu'il a pu rencontrer
- ▶ Les formations qu'il a suivies
- ▶ Les formations qui ont été refusées
- ▶ Les fiches des entretiens précédents
- ▶ Les compétences maîtrisées par le salarié
- ▶ Le plan de développement des compétences



Rappel de la structure de l'entretien annuel		Structure de l'entretien annuel
Accueil	<i>Voir les slides suivants</i>	Étape 1 : le manager met à l'aise son collaborateur et explique les enjeux de l'entretien annuel.
Bilan de l'année écoulée	<i>Voir les slides suivants</i> 	Étape 2 : <ul style="list-style-type: none"> ■ Le bilan réalisé par le collaborateur. ■ L'évaluation de l'atteinte des objectifs. ■ L'évaluation des compétences exigées dans le poste. ■ La synthèse du manager sur les points forts et les points à améliorer et l'évaluation globale faite par le manager.
Orientation vers le futur	<i>Voir les slides suivants</i> 	Étape 3 : Les pistes de solutions pour réduire les écarts. <ul style="list-style-type: none"> ■ Le contrat de progrès et la fixation de nouveaux objectifs. ■ Les souhaits de formation et de mobilité.
Conclusion		Étape 4 : La conclusion en rappelant les points clés de l'entretien. <ul style="list-style-type: none"> ■ Encourager et finir sur une note positive.
Suivi de l'entretien		Étape 5 : le manager conclut l'entretien et s'organise pour accompagner la mise en œuvre.

Informations à communiquer à votre collaborateur durant la phase d'accueil:

- ✓ Les objectifs et la finalité de l'entretien.
- ✓ La durée de l'entretien.
- ✓ Le déroulé de l'entretien, les différentes étapes.
- ✓ Les règles de l'échange, « ne pas hésiter à poser des questions lorsque l'on ne comprend pas », « communiquer un éventuel désaccord »... C'est notamment à ce moment où vous pouvez marquer votre disponibilité et votre position d'écoute active.
- ✓ Le suivi de l'entretien

L'écoute active implique :

- D'adopter une écoute neutre et objective.
- De savoir se taire pour laisser parler l'autre.
- De faire preuve d'empathie et réagir aux propos de son interlocuteur pour montrer qu'on les entend.



Quelle est mon appréciation globale sur l'activité du collaborateur ?

Ce constat s'appuie-t-il sur des faits objectifs ?

Quelles sont les initiatives prises par le collaborateur qui m'ont paru intéressantes ?

Quelles sont celles qui m'ont paru pertinentes et pourquoi ?

Les consignes que j'avais données ont-elles été respectées ?

Quels sont les domaines pour lesquels je suis satisfait ?

Le collaborateur a-t-il apporté des améliorations au fonctionnement de l'équipe ?

Quelles aides a-t-il apportées à d'autres équipes ?



Le collaborateur a-t-il rencontré des difficultés à accomplir ses missions ? Quelles sont les causes ?
Existe-t-il des solutions d'amélioration ?
Est-ce que la marge d'initiative dont il a disposé était suffisante ?
La fonction et les missions du collaborateur ont-elles été clairement définies ?
Faut-il réactualiser les missions du poste du collaborateur ?
Le collaborateur dispose t-il de moyens adaptés ?
Les conditions de travail du collaborateur sont-elles satisfaisantes ?



Quelles nouvelles orientations donner à la fonction du collaborateur ?

Comment améliorer les résultats du collaborateur ?

Sur quels domaines doit-il faire porter son effort pour l'année N+1 ?

Comment puis-je accompagner les évolutions prévues pour l'année N+1 ?

Quels sont les objectifs que je souhaite donner au collaborateur pour l'année à venir ?

Existe-t-il des moyens complémentaires que je peux donner au collaborateur pour faciliter son travail ou améliorer ses résultats ?

Quels peuvent-être les indicateurs qui permettront de vérifier dans un an si ces objectifs ont été atteints ou non ?

Grille de l'entretien annuel



III - CONTRAT D'OBJECTIFS POUR LA PERIODE A VENIR

Entretien de :

Axes d'amélioration (activité et/ou comportement à faire évoluer)
en lien avec l'évaluation des compétences

Objectifs	Plan(s) d'action(s), moyen(s) à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif	Délai d'atteinte	Indicateurs d'atteinte, moyen de contrôle	% réalisation

Objectifs liés aux missions et/ou projets

Thématique	Plan d'action	Délai d'atteinte	Indicateurs d'atteinte, moyen de contrôle	% réalisation

IV - PROJET PROFESSIONNEL ET SYNTHESE

Entretien de :

FORMATIONS SOUHAITEES

Intitulé du stage et organisme	Motivation de la demande	Demande de DIF (ou/non)	Avis du Responsable (favorable / défavorable)

SOUHAITS D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE ou MOBILITE

Fonction souhaitée	Motivation et commentaires	Avis du manager	Estimation du délai

Sujet de l'entretien Formation
 Mobilité
 Autre

SYNTHESE DE L'ENTRETIEN - COMMENTAIRES

EVALUATION GLOBALE

	Commentaires
Grosse marge de progression nécessaire --	
Poste tenu à 80% -	
Poste tenu à 100% +	
Plus qu'attendu ++	

Synthèse du Responsable hiérarchique

Avis du collaborateur sur l'entretien

Signature du salarié	Signature du responsable n+1	Signature du responsable n+2

Quelques conseils pour le N+1



- ✓ Choisir un moment et un endroit calme.
- ✓ Pas plus de 2 entretiens le matin et 2 entretiens l'après-midi.
- ✓ Prévoir au maximum une heure par entretien.
- ✓ S'attacher à connaître le poste et les activités de ses collaborateurs.
- ✓ Consigner dans un journal de bord tout au long de l'année les réalisations de vos collaborateurs.
- ✓ Réaliser ses entretiens après avoir passé soi-même son entretien d'évaluation avec son N+1.
- ✓ Connaître et prendre en compte l'ensemble des attentes des collaborateurs relatives à l'entretien d'évaluation.
- ✓ La personnalité du manager est importante.
- ✓ Respecter les règles de feedback.
- ✓ Fixer des objectifs SMART (S = spécifique, M = mesurable, A = attractif, R = réaliste, T = fixé dans le temps).



- ▶ Notez tout au long de l'année vos réalisations, les moyens mis en œuvre, les difficultés rencontrées...
- ▶ Analysez les causes de vos échecs comme de vos réussites afin de pouvoir argumenter à leur sujet.
- ▶ Soyez à l'écoute des feedbacks que votre hiérarchique, vos pairs et vos subordonnés vous font tout au long de l'année.
- ▶ Essayez d'entretenir avec l'évaluateur de bonnes relations toute l'année.
- ▶ Évitez de vous montrer trop agressif et garder bien à l'esprit que votre hiérarchique est votre évaluateur et vous l'évalué.



- ▶ Répondre de bonne foi aux questions posées par l'employeur et/ou supérieur hiérarchique.
- ▶ Vérifier que l'accord de chacun avant rédaction du compte-rendu.
- ▶ Signature du compte-rendu.
- ▶ Le refus du salarié de signer le bilan de l'entretien en signe de désaccord avec son contenu n'a aucune d'incidence sur la validité de l'entretien qui s'est déroulé.
- ▶ Convenir du mode du suivi

Autoévaluation du N+1



Items	Oui	Non	?
1 - J'ai formulé l'objectif de cet entretien au début de l'entretien			
2 - J'ai expliqué à mon collaborateur comment préparer son entretien			
3 - Je disposais des référentiels pour évaluer le collaborateur (mission, objectifs, compétences...)			
4 - J'ai consacré au moins 1 heure pour préparer chaque entretien, formuler mes appréciations et faire les évaluations			
5 - J'ai fait part de mes satisfactions autant que de mes insatisfactions			
6 - J'ai formulé mes constats avec des exemples précis et concrets			
7 - J'ai laissé la parole à mon interlocuteur au moins 70 % du temps			
8 - J'ai demandé au collaborateur comment il a vécu cet entretien			
9 - J'ai rédigé la synthèse et renseigné la base de données			
10 - Je vais utiliser cet entretien pour éclairer mes décisions RH (formation, mobilité, rémunération)			
Total			



Nom du collaborateur :		
Service :		
Dans les conclusions de votre entretien annuel, votre responsable hiérarchique nous a indiqué qu'il souhaitait que vous participiez, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, au(x) stage(s) suivant(s) :		
Thème du stage	Vous êtes effectivement inscrit à ce stage, qui a été programmé aux dates suivantes	Nous ne pouvons pas donner suite à cette demande pour le motif suivant
Que vous avez exprimé votre souhait de vous engager dans un projet professionnel pour lequel vous avez sollicité :		
	Voici la réponse que nous pouvons vous apporter :	
Un rendez-vous avec la DRH		
Une demande de CPF		
D'engager une démarche VAE		
Un bilan de compétences		
Une évolution professionnelle		
Un changement de poste		
Une mutation vers un autre site		
Autres :		
Si vous avez besoin d'informations complémentaires, n'hésitez pas à contacter la DRH.		

Envoyé spécial. "L'exécuteur" : confessions d'un DRH - 8 mars 2018

(France 2)

<https://www.youtube.com/watch?v=d44RkdaXGE0>

Stratégie RH

<https://www.tvdma.org/video/la-gestion-rh-comme-element-de-la-strategie-et-du-fonctionnement-des-entreprises>

Juban Jean-Yves, « L'entretien d'évaluation du personnel, dispositif clé de l'évolution entre exclusion et intégration des seniors », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2013/2 (N° 88), p. 33-48.

Yalenios Jocelyne, « Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle : une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/3 (N° 109), p. 40-53.



GLHF

