

ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION

- I) Cadre légal
- II) L'entretien d'évaluation
- III) Les Outils
- IV) Définir le plan d'action

I) Cadre légal

Caractère légal ou outil de management :

- L'entretien professionnel
- L'entretien professionnel pour les salariés de 45 ans et plus
- Le bilan d'étape professionnel
- L'entretien annuel d'évaluation

I-1) L'entretien professionnel

Ce que dit la loi :

- Tout salarié ***ayant au moins deux ans d'activité dans une même entreprise doit pouvoir bénéficier au minimum*** tous les deux ans d'un entretien professionnel

Objectif :

- Permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de l'entreprise.

I-2) L'entretien professionnel pour les salariés de 45 ans et plus

Ce que dit la loi :

- La loi du 24 novembre 2009 relative à la formation professionnelle **rend obligatoire un entretien professionnel** pour les salariés âgés de 45 ans **dans les entreprises et les groupes employant au moins 50 salariés.**

Objectif :

- Permettre au salarié et à l'entreprise de préparer et de mieux gérer la deuxième partie de vie professionnelle.
- Faire à mi-parcours un état des lieux de ses expériences professionnelles passées et de réfléchir aux orientations qu'il veut prendre dans l'avenir.

I-3) Le bilan d'étape professionnel

Ce que dit la loi :

- L'article L. 6315-1 du code du travail pose le principe du bilan d'étape professionnel
- Tout salarié de deux ans d'ancienneté
- Toute entreprise

Objectif :

- Construire un projet professionnel du salarié à partir de ses capacités professionnelles et ses compétences
- Déterminer les objectifs de formation du salarié.

I-4) L'entretien annuel d'évaluation

Ce que dit la loi :

- Obligatoire pour les salariés au forfait jours (art. L. 3121-46 du code du travail)
- Pour les autres salariés, aucune obligation légale, mais l'entretien annuel peut s'avérer être un outil de traçabilité des compétences des salariés et de l'atteinte des objectifs.

Objectif :

- Recenser et analyser les activités du collaborateur,
- Evaluer ses points forts et ses axes de progrès quant à la réalisation des missions,
- Fixer des objectifs en fonction de la stratégie de l'entreprise

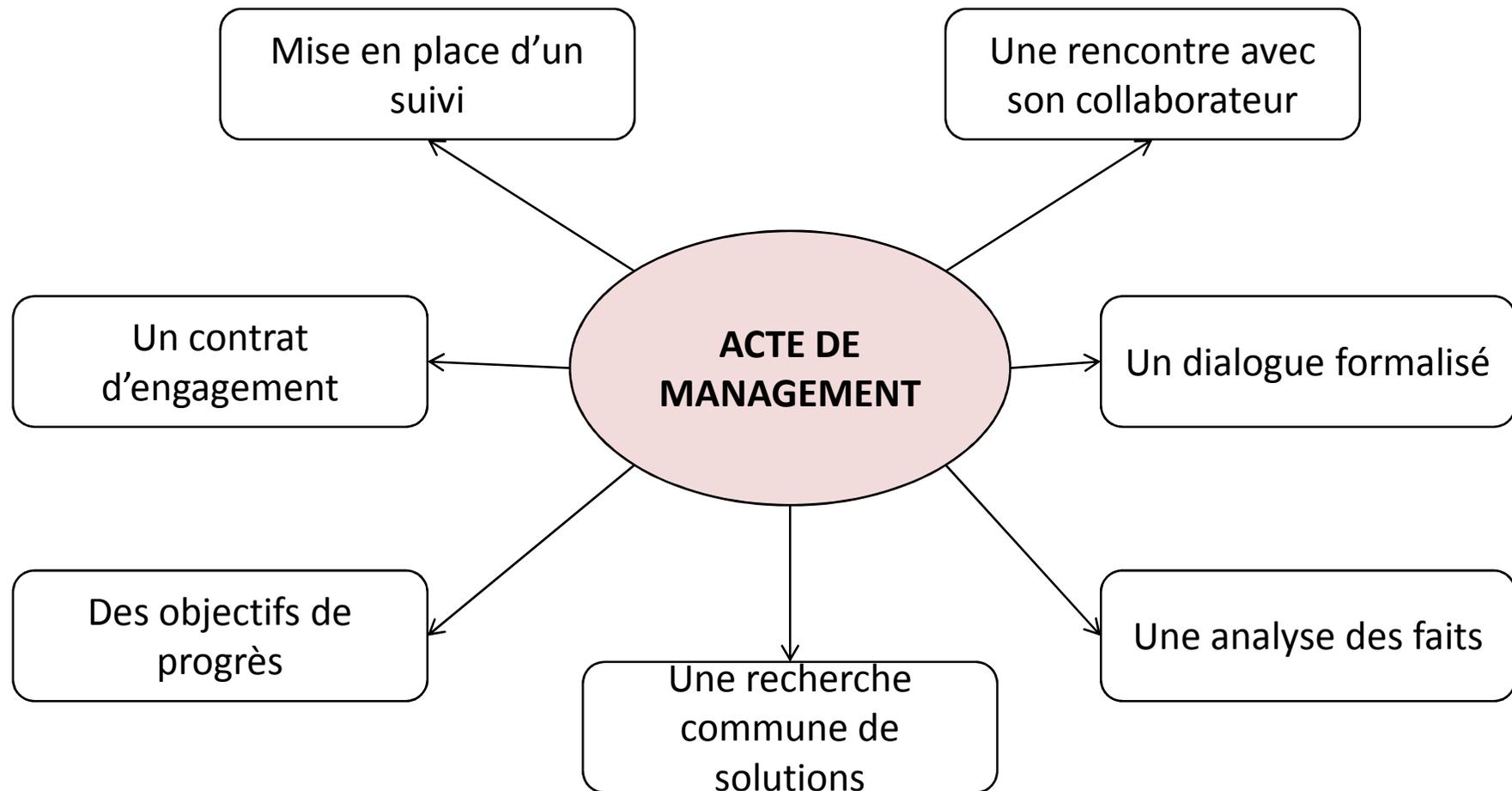
II) L'entretien d'évaluation

L'entretien est un acte de management

- Caractéristiques
- Marche à suivre
- Déroulement de l'entretien



II-1) Caractéristiques



II-1) Caractéristiques

Entretien d'évaluation pourquoi faire ?

Pour le salarié :

- Exprimer ce qu'il pense de son travail , exprimer ses souhaits d'évolution
- Savoir ce que la hiérarchie pense de lui
- Savoir ce que l'entreprise attend de lui
- Savoir comment il passe à l'action pour respecter son contrat

II-1) Caractéristiques

Entretien d'évaluation pourquoi faire ?

Pour l'entreprise

- Mettre en place un circuit d'information
- Optimiser l'adéquation emploi/performance selon les axes de développement
- Recenser les besoins de formation
- Développer le management par objectifs

II-1) Caractéristiques

Entretien d'évaluation pourquoi faire ?

Pour le manager

- Partager des points de vue , Dissiper les malentendus
- Adapter les potentiels du collaborateur aux besoins de son unité de travail, motiver et donner envie
- Développer les compétences de son unité de travail
- Actualiser le contenu des postes de travail

II-2) La marche à suivre

- 4 phases incontournables

1- Préparer la campagne d'entretien EI

2 - Recenser et Analyser les faits

3 - Mener l'entretien

4 - Mise en place du plan d'action



II-2) La marche à suivre

Préparer l'entretien EI :

Pour le manager :

- Définir la période et fixer le planning de RDV
- Informer le collaborateur des objectifs de l'entretien
- Déterminer les objectifs attendus en adéquation avec la stratégie entreprise et du service
- Identifier les performances réalisées par le collaborateur
 - Missions et compétences
 - Rassembler les faits pour crédibiliser son analyse et présenter le bilan
 - Eviter toute contestation

II-2) La marche à suivre

Préparer l'entretien EI :

Pour le collaborateur :

- Recenser les missions et compétences mise en œuvre
- Evaluer les résultats obtenus
- Identifier les points forts et difficultés (irritants)
- Exprimer les souhaits, activités, formation

II-2) La marche à suivre

Mener l'entretien EI :

1 - Accueillir le collaborateur

2 – Le collaborateur présente son bilan

3 – Le manager expose son évaluation

4 – le collaborateur exprime ses souhaits

5 – Négocier les objectifs

6 – Reformuler les points essentiels

II-2) La marche à suivre

Mener l'entretien EI :

Accueillir le collaborateur :

- Rappeler les objectifs de la rencontre
- Présenter les différentes phases de l'entretien
- Évaluer le temps approximatif pour chacune d'entre elles
- Préciser les points qui seront abordés et ceux qui ne le seront pas

II-2) La marche à suivre

Mener l'entretien EI :

Le collaborateur présente son bilan :

- A) le collaborateur déroule sa présentation
 - Pratiquer l'écoute active
 - Préparer les réponses

- B) le collaborateur ne déroule pas son auto évaluation
 - Poser des questions ouvertes sur les missions
 - Identifier les satisfactions et les points de blocage

II-2) La marche à suivre

Mener l'entretien EI :

Le manager expose son évaluation :

- Présenter la grille d'évaluation retenue
- Introduire les faits, preuves disponibles
- Comparer avec l'auto évaluation du collaborateur
- Se mettre d'accord sur l'évaluation

II-2) La marche à suivre

Mener l'entretien EI :

Le collaborateur exprime ses souhaits en matière :

- d'évolution de carrière
- de formation
- de matériel
- de mutation
- de temps de travail
- de relation d'équipe
- d'organisation des tâches
- En discuter et les planifier

II-2) La marche à suivre

Mener l'entretien EI :

Négocier les objectifs :

- Indiquer les priorités de l'entreprise et présenter les objectifs non négociables
- Discuter avec le collaborateur des axes de progrès auxquels il peut participer et des points individuels qu'il doit améliorer
- Négocier avec lui le planning de suivi
- Consigner le tout dans le support d'évaluation

II-2) La marche à suivre

Mener l'entretien EI :

Reformuler et synthèse des points abordés

- Reprendre les points essentiels
- S'assurer qu'aucune incompréhension ne subsiste
- Signer et faire signer le support d'évaluation
- Faire remonter au hiérarchique les désaccords éventuels



III) Les outils

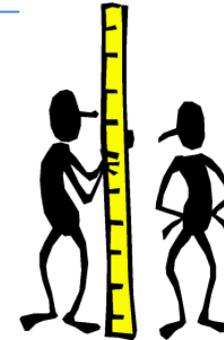
- La fiche de poste
- Définition d'objectifs
- Guide de préparation

III-1) Fiche de poste

- Positionnement hiérarchique
- Identification des missions
- Définition des responsabilités et autorité
- Recensement des compétences et aptitudes attendues

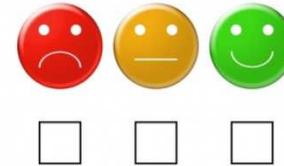
III-2) Définition d'objectifs

- **Mesurables**, suivant trois éléments
 - La caractéristique de contrôle, LE QUOI,
 - La limite dans le temps, LE QUAND,
 - La valeur cible, LE COMBIEN
- **Accessibles**, possibilité de réaliser, d'atteindre l'objectif en fonction de l'environnement et de l'individu.
- **Logiques**, reliés aux objectifs du service et de l'entreprise.
- **Individualisés**, adaptés à la progression de la performance du collaborateur.
- **Négociés**
- **Stimulants**



III-2) Définition d'objectifs

Les Types d'objectifs :



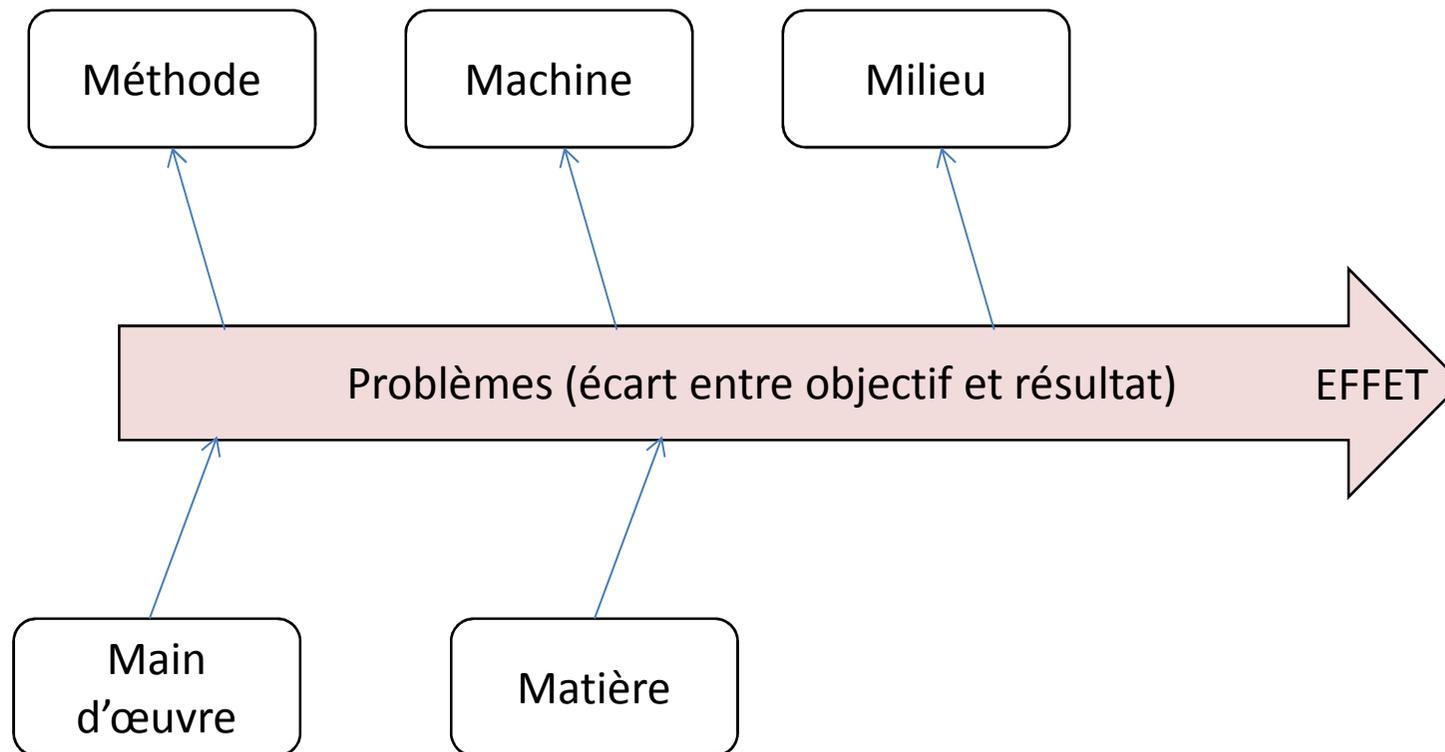
- **L'objectif fonctionnel ou opérationnel, (dit aussi permanent),** lié à la définition du poste, il décrit ce que le collaborateur est tenu de faire.
- **L'objectif de performance ou de progrès,** améliore la production et la rentabilité du service. Il se décline pour le collaborateur.
- **L'objectif conjoncturel,** exprime les actions prioritaires définies par la direction. Il permet à l'entreprise d'évoluer en fonction du marché économique, de l'environnement ...

III-3) Guide de préparation

- Préparer un guide de l'entretien basé sur les points à aborder
- Utiliser éventuellement l'outil QQOQC pour lister ces thèmes
- Rédiger les questions de manière à interroger l'interlocuteur sur chaque thème, en appliquant le principe FOCA :
 - Quels sont les Faits ? (objectivité)
 - Quelle est votre Opinion ? (subjectivité)
 - Que faudrait-il Changer ? (suggestions)
 - Quelles Actions avez-vous entreprises ? (attitude face au changement)

III-3) Guide de préparation

- Identifier les causes de dysfonctionnement



IV) Plan d'action

- Identifier les actions à mettre en œuvre
- Déterminer les moyens nécessaires
- Préciser l'objectif et les modalités de mesure
 - Jalons intermédiaires
- Définir le délai

Un salarié à son patron :
Pendant 30 ans, vous avez acheté mes jambes et mes bras,
pour le même prix vous auriez pu avoir mon cerveau !