

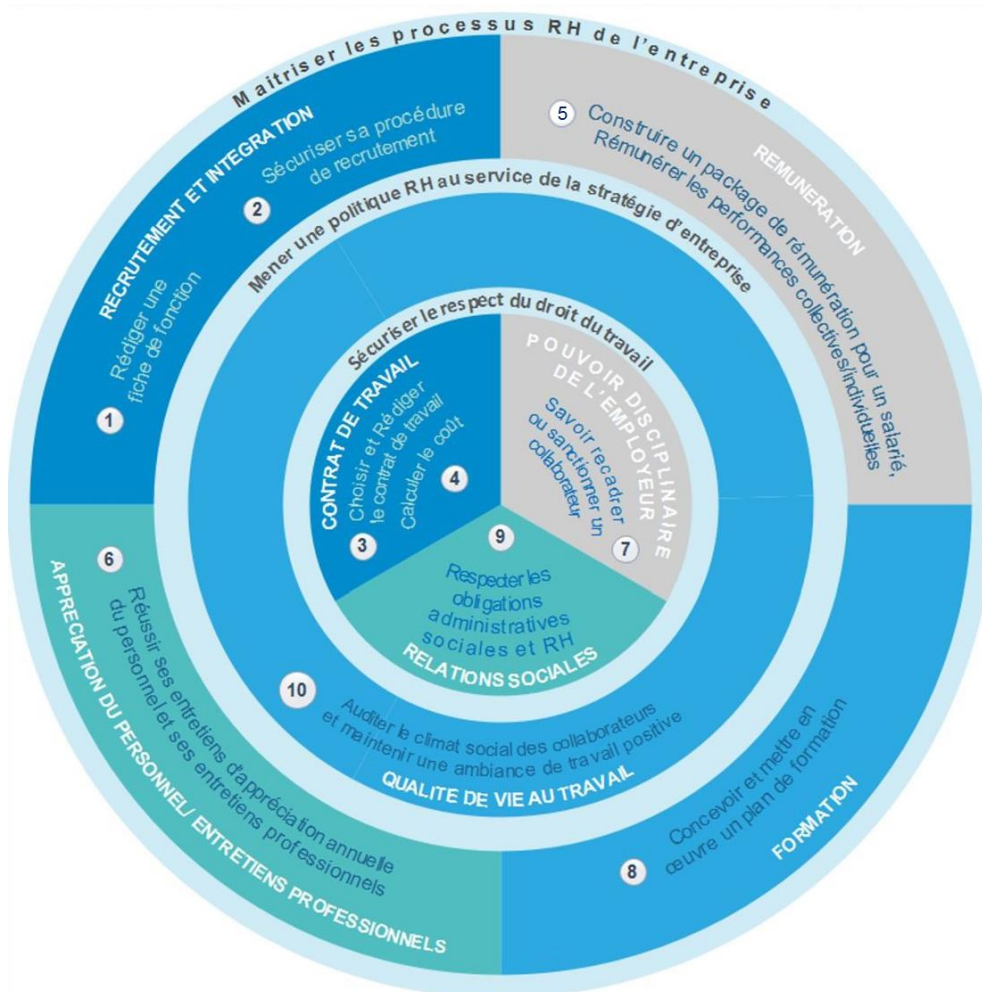
OUTIL N°6 : Réussir ses entretiens annuels d'appréciation du personnel et ses entretiens professionnels

Questionnaire préliminaire d'orientation vers les outils RH utiles :

Un questionnaire liminaire générique d'auto positionnement et orientation, est préalablement soumis à tous les décideurs volontaires pour utiliser les outils de la boîte à Outils RH.

Ce questionnaire permet de cibler les besoins précis du décideur et d'orienter celui-ci vers les outils les plus opportuns.

Diagramme synoptique de présentation des 10 outils et de la place qu'y trouve celui-ci :



Contexte/Objectif :

Entretiens annuels d'appréciation annuelle et entretiens professionnels sont deux types d'entretiens considérés comme incontournables dans le management au quotidien de ses collaborateurs.

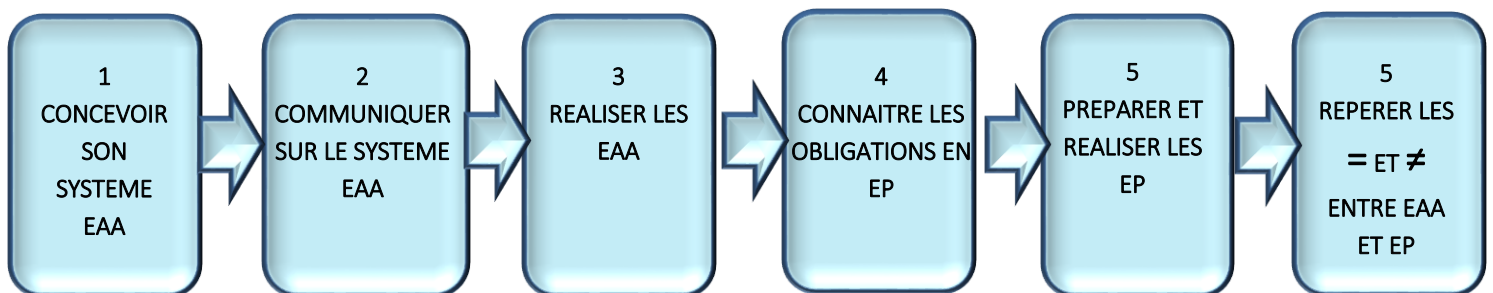
Pourtant beaucoup de dirigeants et managers, n'en connaissent pas la portée, les objectifs et surtout les différences, et du coup les confondent.

Le présent outil a pour visée une clarification de chaque démarche pour que dirigeant et manager sachent ce qu'ils doivent y faire spécifiquement.





Les étapes-clés du processus d'appréciation du personnel et entretiens professionnels :

La Méthode :

- 1- Concevoir son système d'appréciation annuelle du personnel
- 2- Communiquer sur son système d'appréciation annuel du personnel
- 3- Réaliser ses entretiens annuels du personnel
- 4- Connaître les obligations en matière d'entretien professionnels
- 5- Préparer et réaliser ses entretiens professionnels
- 6- Repérer les similitudes et différences entre les entretiens d'appréciation et professionnels



Légende :

-  Outil, support, ressource, fiche technique...
-  Astuce
-  Point de vigilance
-  Conseil

SYNOPTIQUE REUSSIR SES EAA et EP – Cliquez sur les blocs pour consulter le contenu associé

ETAPES	ACTIONS	OUTILS		
		OUTIL / FICHE TECHNIQUE	MODELE	EXEMPLE
1-CONCEVOIR SON SYSTEME EAA	Les fondements			
	Le support		Support d'entretien d'appréciation (modèle)	
	Elément de GRH	L'entretien un acte de management et un outil de la GRH		
	Evaluer quoi ?	Fiche descriptive des principaux référentiels d'évaluation du personnel	Support d'entretien d'appréciation (modèle)	
2-COMMUNIQUER SUR LE SYSTEME EAA		Guide à l'usage des managers pour mener les entretiens annuels d'appréciation		
		Guide à l'usage des collaborateurs pour préparer leur propre entretien annuel d'appréciation		
3-REALISER LES EAA	AVANT			
	PENDANT			
	APRES			Grille de cotation des écarts de compétences entre celles attendues et celles détenues pour un collaborateur (exemple)
4-CONNAITRE LES OBLIGATIONS EN EP	Objectif			
	Obligations		Support d'entretien professionnel (modèle)	
	Sanctions			
5-PREPARER ET REALISER LES EP		Trame de discours de mise en place des entretiens professionnels à l'usage du dirigeant		
6-REPERER LES = ET ≠ ENTRE EAA ET EP		Tableau synoptique de comparaison entre l'entretien annuel d'appréciation et l'entretien professionnel		

Etape 1-Concevoir son système d'appréciation annuelle du personnel

L'entretien annuel d'appréciation : les fondements

Il constitue en premier lieu un moment privilégié d'échange, **entre un collaborateur et son supérieur direct**. En ce sens, il est un **acte de communication**.

Sa particularité est qu'il se termine par une formalisation écrite et donc représente un engagement à la fois pour le manager et le collaborateur.

En outre, il s'inscrit toujours dans un contexte organisationnel précis. La stratégie de l'entreprise, son histoire, le positionnement des interlocuteurs structurent cette relation.

L'entretien annuel d'appréciation est également un **acte de management**.

L'un des deux acteurs (le manager) dispose a priori d'un pouvoir plus important que l'autre ; il a reçu mission d'évaluer les compétences, les contributions et les performances de son collaborateur, de négocier avec lui de nouveaux objectifs.

Cela lui octroie des obligations telles que respecter certaines conditions de forme, ne pas chercher à attaquer ou blesser son collaborateur, l'aider à faire le point sur ses performances de l'année écoulée, lui permettre de progresser et d'évoluer dans le respect de la stratégie de l'entreprise.

L'entretien annuel d'appréciation permet au manager :

- D'encourager et de reconnaître les valeurs suivantes : créativité, coopération, transversalité, respect des règles du jeu, sens de l'équipe, anticipation et préparation de l'avenir, rigueur dans la gestion.
- De décliner et de défendre les orientations de l'entreprise.

C'est un acte managérial majeur car il permet de :

- Créer une communication constructive entre managers et collaborateurs.
- Créer les conditions de la motivation des collaborateurs.
- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels.
- Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs.
- Evaluer (objectivement) les performances des collaborateurs.
- Donner à chacun la reconnaissance de sa contribution.

L'entretien annuel d'appréciation est un acte laissé à la discrétion de l'entreprise : **facultatif**, aucune obligation ni de réalisation ni de forme ne s'impose au dirigeant.

Le support d'entretien annuel d'appréciation :

Bien sûr des modèles de support d'entretiens annuels d'appréciation existent, que le dirigeant peut se procurer et même « copier » et mettre en place dans son entreprise.

Mais la chose la plus importante, les deux premières questions à se poser quand on souhaite instaurer ce type de procédure interne dans son entreprise sont :

1- « pourquoi je veux évaluer mes collaborateurs ? »

Et

2- « qu'est-ce que je veux évaluer chez mes collaborateurs ? »



Outil :

[Support d'entretien d'appréciation \(modèle\)](#)

L'entretien annuel d'appréciation : un élément central de gestion des ressources humaines de l'entreprise

L'entretien annuel d'appréciation est central dans la gestion des RH de son personnel car les données qui en seront issues (répertoriées sur le support d'entretien) seront des arguments et éléments pertinents pour prendre les « bonnes » décisions sur la vie du salarié dans l'entreprise :

- Recrutement
- Formation
- Mobilité
- Rémunération ;

En somme l'entretien annuel d'appréciation est utile pour alimenter les différents processus RH de l'entreprise et la prise de décisions pertinentes et objectives sur le personnel par le dirigeant



Conseil :

C'est pourquoi il est important de bien élaborer son support et sa procédure de conduite d'entretiens et de bien former ses managers à ce type d'entretien pour que les éléments et données qui y seront produites et enregistrées soient des données utiles à la GRH



Outil :

[L'entretien un acte de management et un outil de la GRH](#)

Les conditions de réussite de mise en place d'un système d'appréciation annuelle dans l'entreprise :

L'expérience montre que les entreprises qui veulent que leur système d'appréciation soit efficace et durable dans le temps, doivent respecter certaines conditions de fond et de forme. Si le dirigeant les respecte, ce n'est pas une garantie de réussite, mais si elle ne les respecte pas, c'est un échec assuré !

Les 7 conditions de réussite de mise en place de l'entretien annuel d'appréciation

- Engagement et adhésion de la Direction Générale.
- Communication et sensibilisation des évaluateurs et des évalués pour favoriser une réelle implication dans le processus.
- Formation des managers sur les techniques de l'entretien d'évaluation
- Management de proximité basé sur des relations de confiance et de délégation
- Suivi et maintenance du dispositif (analyse du déroulement : points forts/ points à améliorer) par la DRH
- Formalisation et respect de toutes les étapes du processus évaluation

Point de vigilance

L'appréciation du personnel est un acte délicat, qui requiert un certain formalisme :

L'appréciation doit être explicite : l'évaluation est « dite » par le manager au collaborateur, et tout ce qui est important (appréciation, décisions..) sont consignées sur un support qui est remis au collaborateur, et conservé par le manager

L'appréciation est concertative : le collaborateur peut réagir en séance, et les conclusions que porteront le manager à l'issue de l'entretien pourront tenir compte de ce qui se sera passé lors de l'entretien.

L'entretien annuel d'appréciation : évaluer oui, mais évaluer quoi ?

Par delà le fait que c'est un moment privilégié de communication entre les deux, l'entretien annuel d'appréciation est un acte d'évaluation réalisé par le manager vis-à-vis de son collaborateur.

On trouve généralement les référentiels d'évaluation suivants :

Personnalité	Connaissances
Atteinte des objectifs	Performance
Tenue du poste	Comportement
Compétences	Valeurs
Potentiel	

Conseil :

C'est au dirigeant de choisir sur quoi il entend que ses managers et lui-même portent leur évaluation vis-à-vis de chaque collaborateur dans son entreprise lors de cet acte managérial, et ce parmi les différents critères (ou référentiels) d'évaluation qui peuvent être utilisés ici.



Conseil :

Nous déconseillons aux dirigeants d'insérer le référentiel « Personnalité » dans leur support et système d'appréciation car trop contestable et sujet à biais dans l'évaluation



Outil :

[Fiche descriptive des principaux référentiels d'évaluation du personnel](#)



Astuce

Le support d'appréciation annuelle doit permettre à chaque manager en charge de l'évaluation de mener ses investigations sur les référentiels choisis par l'entreprise –ni plus ni moins !



Astuce

Chaque référentiel utilisé doit être explicité aux managers pour que ceux-ci l'utilisent de façon homogène : à cet effet un guide à l'usage des managers doit être établi qui expose notamment la définition de chaque référentiel et les façons de repérer si le collaborateur répond ou non à celui-ci



Outil :

[Support d'entretien d'appréciation \(modèle\)](#)

Etape 2 -Communiquer sur son système d'appréciation annuel du personnel

Pour que la campagne d'entretiens annuels se déroule convenablement, il convient de bien expliquer aux différents acteurs du processus, les tenants et aboutissants de la démarche :

- Travailler en concertation avec les managers sur le support, les référentiels à utiliser...
- Etablir des guides à l'usage des appréciateurs et des collaborateurs
- Expliquer comment se déroulent les entretiens, à quoi ils servent, comment seront utilisées des données et décisions prises lors de ces entretiens (les suites).



Outil :

[Guide à l'usage des managers pour mener les entretiens annuels d'appréciation](#)



Outil :

[Guide à l'usage des collaborateurs pour préparer leur propre entretien annuel d'appréciation](#)

Etape 3-Réaliser ses entretiens annuels du personnel

Qui mène l'entretien d'appréciation?:

C'est le **responsable hiérarchique direct** (N+1) du collaborateur apprécié. C'est-à-dire la personne qui observe au quotidien le collaborateur, et est capable de repérer les faits significatifs qui concerne ce collaborateur tout au long de l'année

Quand réaliser ses entretiens annuels d'appréciation ?

Une fois par (bien sûr !), soit en fin d'année, soit en début d'année,

Combien de temps doit durer un entretien d'appréciation ?

Environ 1 heure trente minutes

Quelle succession de phases doit-on respecter pour réussir ses entretiens d'appréciation ?

Pour réussir ses entretiens il convient de suivre différentes étapes incontournables :

AVANT l'entretien :

- La préparation

PENDANT l'entretien :

- L'accueil
- Le bilan de l'année écoulée
- Le futur
- La conclusion

APRES l'entretien :

- Le suivi

Voyons tout cela de façon plus détaillée :

AVANT l'entretien

- La préparation :



Astuce

c'est une des étapes les plus importantes du processus d'appréciation; tout ce qui aura été répertorié au cours de l'année qui précède l'entretien, consigné par le manager, sera utile pour réaliser un entretien d'appréciation consistant et efficace. Le manager prendra soin de noter au fur et à mesure de l'année tous les événements et faits significatifs de nature à étayer le jugement qu'il portera sur son collaborateur

PENDANT l'entretien

- L'accueil :



Conseil

Les premières minutes de l'entretien sont très importantes pour instaurer un climat de confiance et « constructif » entre les protagonistes de l'entretien. Il revient au manager de se montrer ouvert, positif et « progressif » afin de montrer sur quel registre cet entretien va se dérouler.

- Le bilan de l'année écoulée

Evaluation sur la base des différents référentiels d'évaluation prévus sur le support



Conseil

Focus sur le référentiel « compétences » : la réussite du collaborateur dans son poste ne peut se produire que si :

- *Celui-ci connaît ce que l'on attend de lui. Ainsi l'entretien annuel est une occasion privilégiée pour rappeler la raison d'être du poste occupé, les missions principales et activités du poste (donner du sens au travail)*
- *Celui-ci maîtrise les compétences de l'emploi occupé : la compétence est une promesse de réussite dans l'emploi. ainsi il convient de repérer et mesurer conjointement avec le collaborateur la maîtrise de chaque compétence-clé du poste occupé et les écarts éventuels constatés. Le plan de réduction des écarts sera un axe important à traiter ensuite lors de la phase suivante (le futur)*



Astuce

Disposer d'une fiche de fonction « à jour » pour chaque fonction et chaque collaborateur de l'entreprise, qui sera une base très utile pour préparer et mener l'entretien d'appréciation. d'ailleurs, l'entretien d'appréciation est un moment propice pour mettre à jour cette fiche de fonction

Pour plus de précisions sur les fiches de fonction : se reporter à l'outil : rédiger ses fiches de fonction



Astuce

Pour mesurer les écarts de compétences entre celles attendues dans l'emploi et celles détenues par le collaborateur, il convient de se reporter à la grille des écarts de compétences à établir (reprendre celle de la fiche de fonction si celle-ci existe)



Outil :

Grille de cotation des écarts de compétences entre celles attendues et celles détenues pour un collaborateur (exemple)

- Le futur
 - La préparation de l'avenir
 - Fixation de nouveaux objectifs
 - Les moyens assortis (formation, outils, engagements)
 - Le développement de Carrière

- La conclusion (et éventuellement avant de se séparer compléter le document support et en remettre un exemplaire au collaborateur)

APRES l'entretien

- Le suivi



Astuce

c'est une autre des étapes les plus importantes ; tout ce qui aura été répertorié au cours de l'entretien, consigné par le manager, devra être suivi d'effet, ou, en tous cas, expliqué si tel n'est pas le cas. Les formations, engagements pris par le manager devront être tenus. A défaut c'est toute la crédibilité du système d'appréciation (et donc du management de l'entreprise) qui sera remis en question, provoquant une grave démotivation du personnel !

Etape 4-Connaître les obligations en matière d'entretien professionnels

L'entretien professionnel, instauré depuis 2014, a comme caractéristique première d'être obligatoire pour toutes les entreprises et applicable à tous les salariés.

La loi n°2014-288 du 5 mars 2014 a remplacé divers entretiens individuels obligatoires par un entretien individuel unique : l'entretien professionnel (au moins tous les deux ans ou au retour de certaines absences), assorti d'un certain formalisme (rédaction d'un écrit, bilan du parcours professionnel du salarié tous les 6 ans...) et d'une obligation de résultat (l'évolution du salarié, le maintien de ses capacités à occuper un emploi...).

L'entreprise doit ainsi organiser pour tous les salariés, au moins tous les deux ans, des entretiens individuels dits « entretiens professionnels ».

Objectif de l'entretien professionnel:

Echanger avec le salarié sur ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. A ce titre, l'entretien professionnel est un acte managérial essentiel à partir duquel les besoins en matière de formation et de développement de compétences peuvent être repérés et les actions à mettre en œuvre, identifiées.

Ainsi, l'entretien professionnel est rendu obligatoire par la Loi. Mais quel est l'intérêt de l'entretien professionnel au-delà du simple respect d'une obligation ?

- Remplir l'obligation de tout employeur de veiller au maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi (« son employabilité »).
- Rendre le salarié acteur de son parcours professionnel
- Reconnaître son parcours, ses réalisations, ses compétences, ses acquis par la formation
- Lui permettre d'exprimer un projet professionnel et ses souhaits d'évolution et ses besoins et/ou demandes de formation, identifier les perspectives d'évolution professionnelle du salarié.
- Initier une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Faciliter l'élaboration du plan de formation

L'entretien professionnel, une obligation pour l'Employeur :

En plusieurs temps

1-Au moment de l'embauche du nouveau collaborateur



Astuce

Clause à insérer au contrat de travail :

« en application de l'article L6315-1 du code du Travail, M...est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi... »

Sauf obligation conventionnelle spécifique à l'entreprise (accord de Branche/Groupe/Entreprise), cette obligation ne concerne pas les salariés déjà en poste lors de l'entrée en vigueur de la Loi

A noter !

Dès son embauche, le salarié doit être informé de l'existence de cet entretien professionnel. Outre l'entretien professionnel, les salariés en télétravail et ceux dont la durée du travail relève du régime du forfait en jours annuel doivent bénéficier tous les ans d'un entretien spécifique, centré sur leurs conditions de travail.

2- A l'issue de toute reprise d'activité : PROPOSITION

Proposition d'entretien professionnel systématiquement à l'issue d'un:

- Congé de maternité
- Congé parental d'éducation ou temps partiel pour élever un enfant
- Congé de soutien familial
- Congé d'adoption
- Congé sabbatique
- Arrêt de longue maladie
- Mandat syndical

3- Une traçabilité requise des actions relatives aux entretiens professionnels :

Ainsi font l'objet d'un compte-rendu avec copie remise au salarié

- Chaque Entretien Professionnel (tous les 2 ans)
- Chaque Etat récapitulatif du parcours professionnel (tous les 6 ans)
- Chaque convocation à une formation organisée par l'Employeur



Astuce

Etablir un modèle (formulaire) d'Entretien Professionnel (car aucune obligation de forme donnée par la Loi)



Outil :

[Support d'entretien professionnel \(modèle\)](#)



Astuce

Etablir un formulaire d'Etat récapitulatif du parcours professionnel



Astuce

- *Etablir une convocation écrite pour chaque EP*
- *RE-convocation en cas d'absence du salarié*
- *Prise d'acte en cas de refus ou non présentation par le salarié*
- *Signalement dans l'état récapitulatif*

=> *Possibilité de sanctions disciplinaires envers le salarié*



Point de vigilance

Les entreprises d'au moins 50 salariés encourront une sanction financière (versement d'une somme forfaitaire à l'OPCA) si, au cours d'une période de 6 ans, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens obligatoires et d'au moins deux des trois mesures ci-dessus (action de formation et/ou certification et/ou progression salariale ou professionnelle). Compte tenu de la date d'entrée en vigueur de la loi créant cette sanction (7 mars 2014), celle-ci pourra intervenir, au plus tôt, en 2020.

Les sanctions en cas d'inexécution des obligations en matière d'Entretien Professionnel :

Pour les entreprises de plus de 50 salariés seulement et d'ici 2020:

Sanction financière si :

Au cours d'une période de 6 ans , un salarié n'a pas eu d'EP tous les 2 ans

ET

Non réalisation d'au moins 2 des 3 mesures suivantes :

- Formation
- Certification (diplôme, CQP....)
- Progression salariale (changement de coefficient ou augmentation individuelle) ou professionnelle (fonction, missions, responsabilités):

Pour les entreprises d'au moins 50 salariés :

Deux sanctions sont expressément prévues par le Code du travail :

Abondement sur le compte personnel de chaque salarié concerné :

de 100 heures de formation supplémentaire pour les salariés à temps plein et de 130 heures pour les salariés à temps partiel

Et

versement d'une contribution forfaitaire à l'OPCA (amende qui ne dit pas nom....) de 3000 € par salarié à temps plein concerné

(3900 € par salarié à temps partiel).

Pour les entreprises de moins de 50 salariés :

Aucune sanction prévue

MAIS le non respect de cette obligation sera sanctionné par les tribunaux.

Plusieurs options:

- considérer un licenciement pour insuffisance professionnelle injustifié
- sanctionner sur le fondement de l'égalité professionnelle ou sur celui de la discrimination
- octroyer des dommages et intérêts pour réparer le préjudice « nécessairement subi » par le salarié.

A noter !

Organiser les entretiens professionnels, mettre en place des actions favorisant l'évolution professionnelle du salarié et tracer les démarches effectuées en ce sens est essentiel. A défaut, la responsabilité de l'entreprise peut être mise en cause pour manquement à ses obligations de maintenir l'employabilité des salariés.

Etape 5-Préparer et réaliser ses entretiens professionnels

Quelle est la périodicité des entretiens professionnels :

- Tous les 2 ans
- Systématiquement après certaines absences du salarié



Astuce

Mettre un compteur individuel à chaque salarié pour suivre les durées entre 2 EP

L'objet de l'entretien

Evoquer les **perspectives d'évolution** professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi.

Les Perspectives d'Evolution Professionnelle, c'est quoi?

- Qualification
- Emploi
- Employabilité
- Besoins de formation

Comment l'entretien professionnel se déroule-t-il ?

Sauf accord collectif applicable à l'entreprise précisant les modalités d'organisation de l'entretien professionnel, l'entreprise définit librement les conditions de son déroulement en tenant compte de ces quatre paramètres :

- Qualification
- Emploi
- Employabilité
- Besoins de formation



Point de vigilance

L'obligation de le distinguer de l'entretien d'évaluation. La loi précise en effet que l'entretien professionnel ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié.

Le contenu de l'entretien professionnel doit être adapté à la situation du salarié.

Qui doit mener l'Entretien Professionnel ?

Rien n'est imposé par la Loi, ce peut être :

- Chef d'entreprise
- Membre de la RH
- Responsable formation
- Manager direct (N+1)
- N+2
- Consultant externe

Le choix est libre : tout dépend de l'organisation de l'entreprise et des moyens disponibles. Un point de vigilance toutefois : la personne chargée de l'entretien doit **être en capacité** (de par ses fonctions, sa formation, son expérience...) **d'atteindre les objectifs** de l'entretien professionnel, à savoir définir les perspectives d'évolution professionnelle du salarié.

Le conducteur d'Entretien Professionnel doit être en capacité de réaliser convenablement cet EP, notamment de définir les perspectives d'évolution professionnelles du salarié.



Astuce

Il peut ainsi s'appuyer sur les travaux de :

- L'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ)
- Les fiches métiers de Pôle Emploi



Astuce

Dans tous les cas, former le « conducteur » à la conduite de l'Entretien Professionnel pour assurer qu'il comprenne le sens et s'y prépare au mieux

Parmi les thèmes à aborder :

- le poste de travail du salarié (tâches, missions, évolution...),
- ses compétences, les difficultés rencontrées,
- ses souhaits de changement ou d'évolution,
- les formations déjà suivies, les certifications obtenues (diplôme, Certificat de Qualification Professionnelle – CQP...),
- le projet professionnel ou de formation envisageable,
- les actions de formation, de bilan de compétences ou de VAE à mettre en place,...

L'entretien professionnel se déroule **pendant le temps de travail**, selon les modalités (déroulement, personnes en charge de l'entretien, outils mis à disposition...) propres à l'entreprise.

Il est important de bien préparer les entretiens et donc de :

- **sensibiliser** l'ensemble des acteurs (managers de proximité, salariés, représentants du personnel) sur les **enjeux et les objectifs** de l'entretien professionnel et de l'état récapitulatif



Outil :

Trame de discours de mise en place des entretiens professionnels à l'usage du dirigeant

- **rassembler** au préalable toutes les **informations nécessaires** au bon déroulement de l'entretien (parcours du salarié, formations suivies ou demandées, comptes rendus des précédents entretiens...);
- **outiller** les managers et les salariés concernés (en leur remettant une grille de préparation de l'entretien, une trame pour la conduite de l'entretien...).

Afin de donner du sens à l'entretien et d'atteindre l'objectif qui lui est assigné (maintenir l'employabilité du salarié, favoriser son évolution professionnelle), il est important de **consacrer un temps à l'examen** des informations recueillies à cette occasion et donc :

- **d'étudier les demandes** exprimées par le salarié au regard des besoins de l'entreprise, de sa politique de formation, de ses projets de développement ;
- d'établir un **plan d'action** (formation, mobilité, VAE, tutorat...) assorti d'un planning de réalisation.

Enfin, il importe **d'informer le salarié des décisions prises** à la suite de l'entretien : c'est une question de crédibilité de la démarche et une condition essentielle de son adhésion aux évolutions proposées.

A noter : L'entretien est un levier pour la mise en œuvre d'une démarche de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** et la construction d'un plan de formation pertinent.

Etape 6-Repérer les similitudes et différences entre les entretiens d'appréciation et professionnels

Pour bien saisir la distinction entre les deux types d'entretiens évoqués ici, veuillez vous reporter au tableau -outil ci-dessous



Outil :

[Tableau synoptique de comparaison \(similitudes et différences\) entre l'entretien annuel d'appréciation et l'entretien professionnel](#)

Annexes : outils et documents

Support d'entretien d'appréciation (modèle)

Logo entreprise

ENTRETIEN INDIVIDUEL D'ÉVALUATION

Date de l'entretien :	
-----------------------	--

Période (ou année évaluée) :	
------------------------------	--

Salarié

Nom :

Prénom :

Date d'entrée :

Fonction actuelle :

Date de naissance :

Situation familiale :

Enfants :

Nom :

Date de naissance :

Employeur

Nom :

Prénom :

INFORMATIONS GENERALES (Expériences, Diplômes, Formation, ...)

-
-
-
-
-
-
-

Rappel :

L'entretien individuel est un moment privilégié et confidentiel pour vous exprimer librement et faire le point sur vos activités et les événements importants survenus pendant l'année.

Logo entreprise

1. Atteinte des objectifs

(Objectifs types pour le poste : définis lors de l'évaluation précédente, dans le cadre des missions confiées ou rédigés sur le descriptif de poste initial).

Objectifs opérationnels	Atteints	En partie	Non atteints	Commentaires
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪
▪	▪	▪	▪	▪

Réalisations hors objectif :

Principaux progrès réalisés :

Difficultés rencontrées :

2. Appréciation globale de la performance

Résultats d'ensemble par rapport au poste et aux objectifs

Insuffisants	Correcte	Bonne	Excellente
Collaborateur n'ayant pas atteint ses objectifs	Les missions permanentes sont correctement remplies et la plupart des objectifs sont atteints.	Les missions permanentes sont bien remplies et en toute autonomie. Les objectifs spécifiques sont atteints.	Les performances dans les missions permanentes et dans l'atteinte des objectifs sont au delà de ce que nécessite le poste.

Logo entreprise

3. Compétences et caractéristiques professionnelles et personnelles

Notation : 1 : très bon, 2 : bon, 3 : conforme aux attentes, 4 : améliorations souhaitables, 5 : insuffisant, 0 : non applicable. Tout rating 1, 2 et 5 doit faire l'objet d'un commentaire.

COMPETENCES TECHNIQUE / PROFESSIONNELLES	1	2	3	4	5	0	Commentaires
• Préparation du chantier, Mise en route							
• Implantation sur site, Lecture de plan							
• Pose PEHD (préparation tuyaux, soudures)							
• Connaissances matériels (tuyaux, raccord)							
• Connaissances des matériaux							
• Essai de pression							
• Désinfection							
• Méthode et organisation							
• Initiative prise de décision							
• Autonomie							

GESTION DE MOYENS	1	2	3	4	5	0	Commentaires
• Respect du matériel							
• Gestion des documents (bons de cde, pointage, rapports, etc. ...)							

SECURITE	1	2	3	4	5	0	Commentaires

Logo entreprise

• Port des EPI (équipements de protection individuelle)							
• Connaissance des règles de sécurité							
• Application des règles de sécurité							
• Appréciation et sensibilité aux risques							

COMPORTEMENT/ RELATIONS HUMAINES ET MOTIVATION	1	2	3	4	5	0	Commentaires
• Qualités relationnelles et de communication							
• Volonté de se former, de progresser							
• Capacité à animer une équipe							
• Assiduité, Force de proposition							
• Ponctualité							
• Disponibilité							
• Réaction positive face aux difficultés							

Logo entreprise

4. Souhaits d'évolution à court ou à moyen terme

Connaissances à approfondir :

Souhaits d'évolution :

Connaissance ou compétences possédées non utilisées dans votre poste actuel :

5. Objectifs pour l'année à venir

Ils peuvent être de deux ordres : permanents ou ponctuels (liés à une mission particulière).

Objectifs opérationnels	Nouveaux (O/N)	Piste de progrès
•		•
•		•
•		•
•		•
•		•
•		•

Logo entreprise

6. Libre expression

- Estimez-vous avoir tous les moyens pour travailler :
- Pensez être bien informé sur le fonctionnement de la société :

7. Votre Avis

- Sur l'entretien (le déroulement, les points abordés ...).
- Au point N°3.pensez vous que certaines de vos compétences ont été mal évaluées ? si oui lesquelles ?

8. Signatures

Date :

Date :

Salarié :

Responsable Hiérarchique :

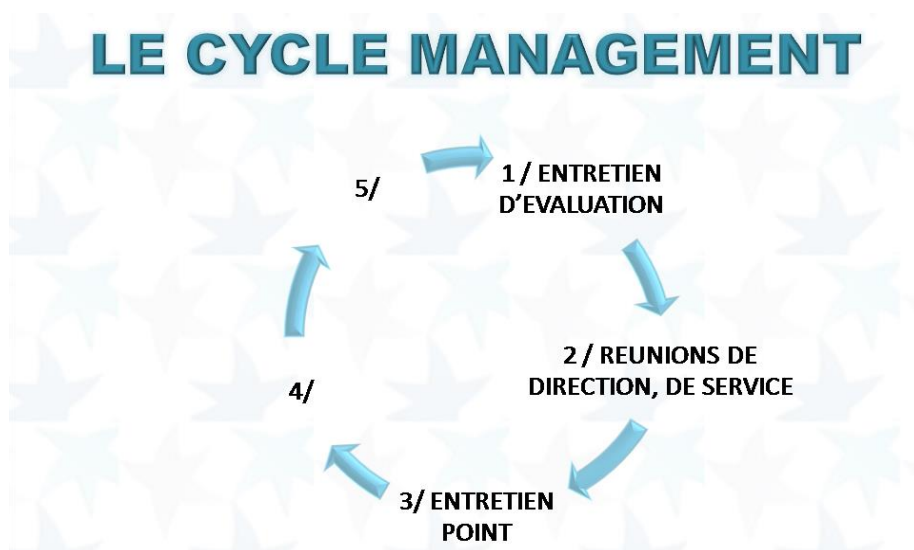
L'entretien un acte de management et un outil de la GRH

Inscrire l'entretien d'appréciation dans le cadre du management
et de la Gestion des Ressources Humaines

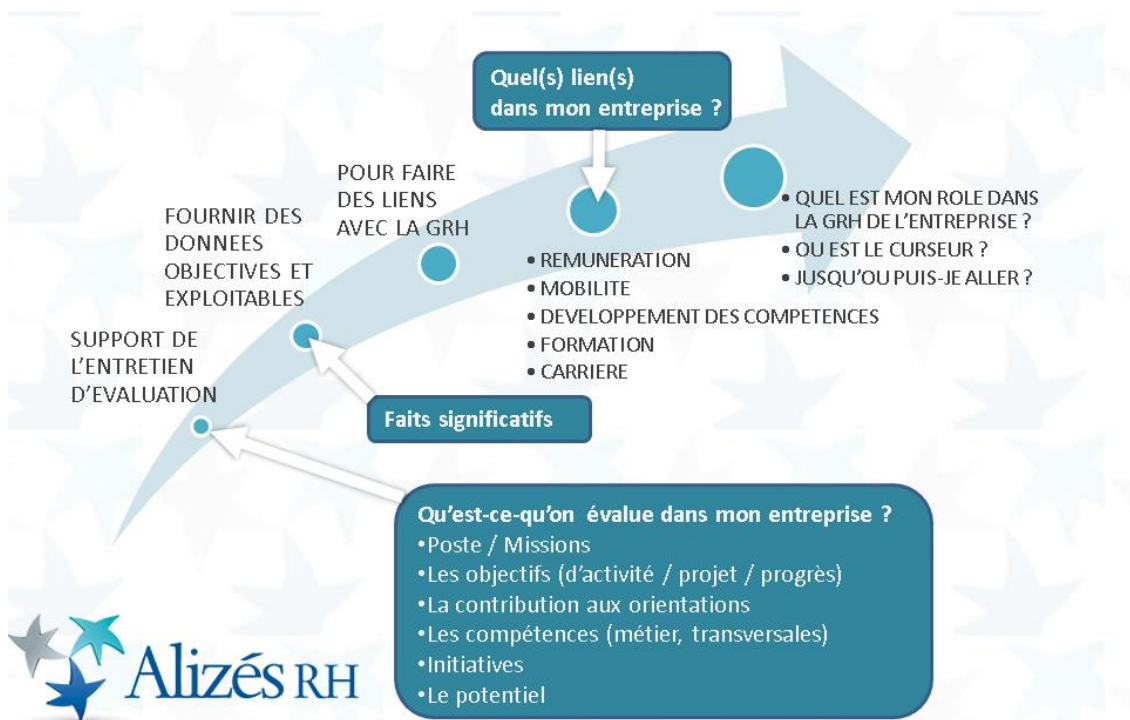
L'entretien d'appréciation, un élément du système de management

Le management n'est pas une succession d'actes isolés. Il est une continuité qui s'organise dans le temps selon un cycle.

L'entretien d'évaluation en est une étape clé.



L'entretien d'appréciation : Un outil de GRH pour l'entreprise



Fiche descriptive des principaux référentiels d'évaluation du personnel

LES REFERENTIELS D'EVALUATION

Le manager évaluateur a établi et chois un certain nombre de domaines, de **référentiels**, sur lesquels il va porter l'évaluation des collaborateurs pour baser son jugement : les référentiels d'évaluation

Les référentiels d'évaluation :



- Personnalité
- Connaissances
- Sa réussite et efficacité professionnelle
- Performance
- Tenue du poste/Activités
- Comportement
- Compétences
- Valeurs
- Potentiel
-

Les Indices :

Pour « capter » les informations pertinentes comme « preuves » que le collaborateur répond convenablement (ou pas) audit référentiel, le recruteur va rechercher des **indices**.

Où les trouve-t-on?

Dans:

- le comportement,
- le discours,
- les éléments factuels (réalisations, documentaires, supports, références...)

...fournis par le collaborateur ou la situation d'évaluation.

Focus sur les principaux référentiels d'évaluation :

La PERSONNALITE :

Notion très mouvante, à géométrie variable, la personnalité d'une personne est très difficile à circonscrire, surtout en si peu de temps et avec si peu d'indices fournis par le collaborateur :

Les CONNAISSANCES

Les connaissances acquises sont considérées par beaucoup comme une garantie de réussite (professionnelle) ;

Ainsi, en France notamment l'accent est largement mis par les recruteurs sur la formation initiale suivie et les diplômes obtenus.

Ce n'est pas par hasard si on parle de « bagage académique » des candidats pour les qualifier et les classer : le diplôme comme critère de pronostic de réussite

Les têtes bien pleines sont survalorisées surtout encore en France (il n'est qu'à faire un petit sondage sur les offres d'emploi paraissant sur les différents supports : elles commencent pratiquement toutes par la formule :

« ... titulaire d'un ..., issu de telle ou telle école ou formation, ..., vous ... »

Les COMPETENCES

Le concept de compétence n'est pas forcément facile à appréhender.

Pour faire simple ; la compétence se définit comme le fait de mobiliser et guider des ressources (personnelles ou de son entourage), dans un cadre (ici professionnel) prescrit (la fiche de fonction, la mission, le travail...), et de réussir les activités ainsi prescrites « le plus souvent » (performance et résultat obtenu conformes aux attentes).

En substance, une personne compétente est une personne qui réussit le plus souvent (ou toujours) ce qu'elle est sensée faire ;

La compétence est un élément crucial dans le monde de l'entreprise car la compétence est une promesse de réussite : si j'embauche ou emploie une personne compétente dans tel ou tel domaine professionnel, j'ai une garantie qu'elle réussira ce que je lui demanderai de faire et donc (nous : elle et moi employeur) obtiendrons de bon résultats (opérationnels financiers...).



La compétence est comme un « muscle » : le muscle n'est pas le pas qui fait avancer mais y contribue grandement ! Un muscle doit travailler régulièrement pour conserver ses propriétés et son efficacité sinon il s'atrophie, la compétence c'est pareil, il faut la faire travailler, l'entretenir !

La compétence n'est pas la performance mais elle y contribue :

La compétence est « décontextualisée » (elle s'émancipe de l'activité par laquelle elle apparait et se développe, elle devient « attachée » à la personne qui la détient)



La compétence est « ambulatoire », portée par la personne qui la détient qui la transporte avec elle sur d'autres contextes professionnels.



La compétence est un « capital » car elle appartient à son porteur qui s'emmène avec lui tout au long de sa carrière professionnelle, comme l'ensemble de ses autres savoir-faire dans un portefeuille de compétence personnel, qu'on valoriser et monnayer sur le marché du travail



Mais la compétence est périssable car si elle reste trop longtemps inutilisée dans le cadre d'un emploi ou une activité, elle s'étiole et se déprécie (on perd le « coup de main »), il convient donc de l'entretenir et/ou la développer par l'exercice régulier (formation de mise à niveau en langues, expertise technique, coaching, pratique de missions : l'entraînement et la répétition comme gage de compétence et de performance)

On peut distinguer deux grandes catégories de compétences :

- les compétences opérationnelles ou métier (*hard skills* en anglais)
- les compétences comportementales (*soft skills* en anglais)

Les compétences opérationnelles :

- les savoir-faire et compétences techniques validés par une formation. Il peut s'agir d'aptitudes comportementales innées, ou d'habiletés acquises au fil du vécu du candidat (compétitions sportives, engagement associatif, voyages à l'étranger).

Les compétences comportementales :

- les qualités humaines intrinsèques qui font la personnalité d'un individu. Elles relèvent de l'intelligence émotionnelle.

De l'importance accrue des compétences comportementales :

60% des employeurs pensent que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques.

Les PME sont les plus sensibles à ce type de compétences. Ceci s'explique fort bien par le fait qu'une PME dispose de moins de salariés en nombre et donc attend davantage de polyvalence, et de qualités personnelles chez eux pour en tirer un maximum de profit et d'efficacité.

Les compétences comportementales se répartissent en plusieurs catégories :

- socio-émotionnelles
- comportementales
- cognitives
- personnelles
- humaines
- etc...

Il en existe trois qui se retrouvent généralement sur le podium des enquêtes auprès des dirigeants:

- capacité à s'organiser et à prioriser les problèmes et les tâches (98%)
- capacité d'adaptation (94%)
- autonomie (93%) : esprit d'initiative, curiosité et capacité à s'auto-former.

Viennent ensuite :

- Communication : s'exprimer clairement à l'oral comme à l'écrit.
- Aisance relationnelle : savoir s'entourer, tisser et entretenir son réseau professionnel mais aussi travailler en équipe et se faire respecter.

Les patrons de PME/TPE sont, pour leur part, friands de :

L'approche terrain et le pragmatisme

La ponctualité et le respect de l'engagement

L'implication et la fidélité

La débrouillardise et l'adaptation voire l'astuce

La frugalité (acceptation de moyens limités et pas toujours à la hauteur des enjeux et objectifs)

La polyvalence et la prise de risque

L'acceptation de devoir faire d'abord ses preuves quitte à partir du bas de l'échelle

POTENTIEL

Le potentiel est un concept, une notion évolutive.

Définition : Le potentiel c'est l'ensemble des capacités dont dispose en puissance un individu.

Ainsi le potentiel est :

- une construction mentale
- un pronostic
- un pari
- une promesse

formulé à propos d'une personne (un salarié, un candidat), et qui énonce qu'il sera (plus) performant, compétentdemain.



Il existe une composante de progression à l'intérieur d'une entreprise dans le concept de potentiel : « gravir les échelons jusqu'à un certain niveau... »

Le potentiel est latent, invisible, et doit (peut) éclore, se manifester, se révéler ou pas.

En général il est convenu que le potentiel ne se révélera que dans des occasions, des circonstances, un environnement, propices à son éclosion et manifestation.

Le contexte de l'entreprise est donc crucial pour l'émergence du potentiel en performance effective.

C'est une symbiose entre individu et une entreprise.

Le postulat est que le potentiel est inhérent à l'individu, qui le porte en lui, « depuis toujours et à jamais » !

Quelles sont les caractéristiques « visibles » d'un individu à potentiel :

Les 5 indices de potentiel :

Caractéristiques (immuables et *sui generis*) des salariés à potentiel ayant réussi leur carrière (études québécoises longitudinales):

- 1- Aptitude à s'exposer à des situations professionnelles « risquées »
- 2- Recherche de la nouveauté et des challenges professionnels
- 3- Performance et réussite répétées dans les postes successifs
- 4- Capacité de résilience (se relever et apprendre d'un échec pour grandir et rebondir)
- 5- Relative modestie quant à sa propre réussite

VALEURS

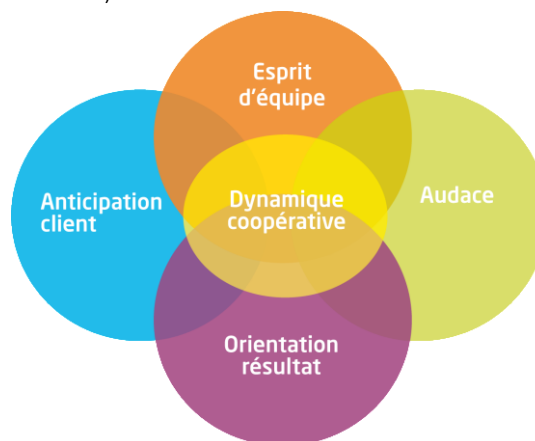
Définition des valeurs :

Regroupées en système, c'est un ensemble structuré de croyances acceptées par un individu ou partagées par un groupe d'individus. Les valeurs qu'il comporte constituent autant de normes et de références personnelles et/ou collectives, qui influenceront l'attitude et le comportement de celui ou ceux qui y adhèrent.

Chaque personne « baigne » dans un système de valeur de son /ses groupes sociaux et culturels de référence (famille, amis, entreprise, ...pays, équipe sportive...).

Le groupe social auquel se « réfère » l'individu partage un même langage, une même histoire (réelle ou construite), des comportements recommandés ou prohibés, ...).

L'individu intériorise ces valeurs, et celles-ci guident ses choix et comportements au quotidien le plus souvent à son insu (inconsciemment).



Au moment du recrutement, l'entreprise, qui est aussi un groupe social avec son propre système de valeurs, (explicite et formalisé ou non), entend « intégrer » des candidats qui coïncident et sont « compatibles » avec le système d'accueil. Dans le cas contraire, en cas d'incompatibilité des systèmes de valeurs (de l'entreprise (collectif) et du candidat (individuel)), la greffe ne prendra pas et le greffon risque d'être rejeté par le corps social (l'entreprise, l'équipe de travail).

Ensuite, lors de la collaboration du salarié au sein de son entreprise, le dirigeant peut avoir envie de savoir si l'adéquation entre le système de valeur de ses salariés et celui de l'entreprise est toujours de mise ou non, et s'il faut faire évoluer l'une ou l'autre en fonction des objectifs stratégiques de la structure.

C'est donc avec pertinence que l'évaluateur se met en quête de la mesure de la compatibilité des valeurs respectives pour pronostiquer une réussite à l'embauche puis lors des entretiens d'appréciation (ou un échec annoncé).

Encore faut-il être en mesure d'identifier et mesurer lesdites valeurs ... !

Le principe est que les valeurs se mesurent « en creux » !

Pour connaître le système de valeur d'un individu, on doit explorer les situations qui génère chez lui de l'indignation : l'indignation est le révélateur en creux de la valeur mise à mal.

L'entreprise peut avoir fait ce travail préalable d'identification de ses valeurs « réelles » (pas forcément celles qui sont affichées dans les salles d'attente à l'accueil de l'entreprise)

Guide à l'usage des managers pour mener les entretiens annuels d'appréciation

LOGO ENTREPRISE

L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRECIATION

Guide pratique à l'attention du responsable appréciateur

Ce guide pratique à l'entretien annuel d'appréciation a pour objet de vous aider à mieux cerner les enjeux de ce moment d'échange privilégié.

L'entretien annuel d'appréciation constitue un acte de management et de communication. C'est un moment clé qui doit permettre d'orienter les efforts de chacun dans le sens d'une meilleure performance de l'entreprise. C'est aussi un moment d'échange et de transparence qui doit nourrir la réflexion sur le rôle et le développement de chacun au sein de notre organisation.

La réussite de l'entreprise passe par l'implication personnelle, la motivation et le professionnalisme de chacun de ses collaborateurs. Il est donc important que chaque collaborateur puisse bénéficier en retour d'un entretien approfondi et de qualité dans un climat de confiance et d'objectivité.

La finalité de l'entretien annuel d'appréciation



Faire un bilan concerté de l'année écoulée, mettre en évidence le niveau de compétences, de performance et de réalisation des objectifs de votre collaborateur.
Fixer des objectifs clairs pour l'année à venir, quand cela est pertinent au regard des missions confiées

Réfléchir
à l'évolution et au projet professionnel de votre collaborateur et
à ses besoins en formation en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses aspirations propres.

Contribuer
au développement de l'entreprise par une meilleure connaissance du potentiel de chacun et garantir des prises de décision justes en matière de rémunération, promotion, formation, car étayées par des données objectives

Cet entretien d'appréciation fonde sa pertinence sur une triple exigence de qualité :

- Qualité du support qui permet de passer en revue les éléments essentiels de l'appréciation annuelle.
- Qualité et objectivité des faits recueillis pour établir une appréciation de la performance, des compétences et, le cas échéant, de l'atteinte ou non des objectifs fixés.
- Qualité d'écoute, attitudes constructives et de respect mutuel du responsable et du collaborateur lors de ce moment d'échange.

De la qualité de l'entretien découlera la pertinence des orientations prises en matière de :

- évolution de carrière,
- formation et développement des compétences,
- rémunération.

Rappel de quelques conseils pour un entretien annuel d'appréciation réussi :

➤ La préparation

- Planifiez suffisamment à l'avance l'entretien (minimum une semaine à dix jours).
- Remettez à votre collaborateur sa fiche de fonction et le support d'entretien. Demandez-lui de bien préparer cet entretien à partir du support.
- Préparez vous-même soigneusement l'entretien (en utilisant également le support d'entretien comme guide).
- Prévoyez d'y consacrer entre 1h et 1h30.

➤ L'accueil

- Instaurez un climat de confiance et d'écoute qui vous permettra d'échanger avec franchise : rappelez-vous que les premières minutes d'entretien sont déterminantes pour donner le ton.

➤ Le déroulé

- Vous êtes le gardien du temps : équilibrez le temps passé aux différentes rubriques (Fiche de fonction / Bilan de l'année écoulée / Objectifs de l'année à venir / Développement des compétences / Formation et projet professionnel) et passez au moins autant de temps à parler de l'avenir que du passé. Restez le gardien du temps.
- Préparez vous à écouter de manière active et à dialoguer, à rester objectif (centré sur les faits plus que sur les opinions ou les sentiments) et constructif.

➤ Le bilan des réalisations de l'année (missions / objectifs)

- Faites en sorte que votre collaborateur fasse son autoévaluation en premier puis communiquez-lui votre propre évaluation de ses réalisations de l'année.
- Veillez lors de l'entretien à ce que le collaborateur parle de lui et non des autres.
- Notez les modifications intervenues dans le contenu des missions ou des activités de votre collaborateur ainsi que, le cas échéant, les nouvelles compétences associées. Ces modifications entraîneront la mise à jour des définitions de fonction.
- Faites l'analyse d'écart entre les compétences attendues dans l'exercice de la fonction (au moyen de la fiche de fonction) et celles effectivement détenues par le collaborateur. Reportez sur le support les compétences les plus significatives en distinguant les compétences maîtrisées et celles sur lesquelles un effort particulier doit être demandé.

- Faites l'analyse d'écart entre les objectifs fixés (le cas échéant) et leur degré de réalisation par le collaborateur. Tenez compte du contexte pour l'appréciation de la performance (entreprise, service, situation personnelle du salarié...).
 - Félicitez votre collaborateur pour les exemples de réussite ou de progrès.
 - Cherchez ensemble des solutions aux difficultés rencontrées.
 - Soyez engagé et clair dans l'évaluation globale de la performance du collaborateur (cotation A, B, C, D). Ce retour demande quelquefois du courage, mais est déterminant pour la mobilisation et le progrès du collaborateur. Un commentaire explicatif peut -avec plus de nuance notamment- permettre de mieux encore et avec nuance « faire passer le message »
 - Remplissez, ensemble et lisiblement, la fiche au fur et à mesure de l'entretien.
- L'évaluation du comportement et du respect des valeurs de l'entreprise :
- Prenez soin de bien intégrer et comprendre la signification de chaque comportement ou valeur sur laquelle vous allez être amené à évaluer vos collaborateurs :
 - Voici les définitions telles qu'elles sont établies au sein de l'entreprise :
 - **Flexibilité** : capacité de la personne à adapter son rythme de travail aux exigences de l'entreprise dont l'activité subit de grandes variations au cours des différents mois de l'année.
 - **Pro-activité** : capacité de la personne à aller au-devant des situations et des problèmes posés et à se positionner comme force de proposition auprès de sa hiérarchie. Volonté de progresser personnellement et professionnellement et de se former pour monter en compétences.
 - **Respect des engagements-Fiabilité** : capacité de la personne à réaliser la mission ou l'activité ou l'objectif fixés, et ce, dans les critères de qualité et de délai requis. La ponctualité et l'assiduité sont également des composantes de la fiabilité
 - Recherchez dans l'année écoulée les illustrations et exemples concernant chacun de vos collaborateurs et qui peuvent venir étayer et servir d'argument pour justifier votre évaluation de ces éléments.
- La fixation des objectifs pour l'année future
- Utilisez la méthode SMARTI de fixation des objectifs (objectif Significatif, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel (délai) et Intégrable).
 - Notez les moyens accordés pour que ces objectifs aient une chance d'être atteints. Ces moyens accordés constituent votre engagement, votre contribution à l'atteinte des objectifs.
- Le projet de développement professionnel de votre collaborateur
- Amenez votre collaborateur à formuler un projet professionnel (maintien et perfectionnement dans son emploi, évolution, projet personnel...).
- Les besoins et demandes de formation
- Identifiez les besoins en formation nécessaires à votre collaborateur à l'accomplissement de ses missions.
 - Hiérarchisez bien les éléments pour pouvoir si besoin faire un choix en cas de budget de formation limité.

- Dans le support d'entretien, distinguez les demandes de formation exprimées par le collaborateur dans le cadre du DIF (elles doivent être clairement spécifiées comme telles dans un soucis légal), et les besoins nés de la stratégie d'entreprise, des besoins du service, ou des écarts de compétences constatés.

➤ Commentaires généraux et visas

- Le cas échéant, notez une appréciation ou un commentaire venant compléter ceux formulés précédemment et invitez votre collaborateur à en faire de même.
- Complétez et signez le formulaire de synthèse ensemble, si possible à la fin de l'entretien ou juste après.
- Rappelez à votre collaborateur (si besoin) que les signatures certifient que l'entretien a bien eu lieu et qu'elles ne signifient pas son accord formel avec vos appréciations.

Votre collaborateur doit ressortir de l'entretien avec des idées claires sur le bilan de l'année passée et l'appréciation que vous avez portée sur sa contribution.

Il doit également être conscient des objectifs que vous lui avez fixés pour l'année à venir et de ses axes de progression (performance, compétences...).

Il doit avoir le sentiment d'avoir été écouté et que ses souhaits ont été entendus et discutés.

Le processus d'appréciation ne se résume certes pas au seul moment de rencontre lors de l'entretien annuel.

Gardez à l'esprit qu'il est tout aussi important que l'entretien lui-même :

- en amont, ce que vous avez fait tout au long de l'année pour accompagner votre collaborateur et l'amener à réussir sa mission,
- en aval, tout ce que vous mettrez en œuvre pour la réussite par votre collaborateur de ses missions, l'atteinte des objectifs fixés pour l'année à venir ainsi que le développement de ses compétences.

Bonne préparation et bon entretien.

La Direction

Guide à l'usage des collaborateurs pour préparer leur propre entretien annuel d'appréciation

LOGO ENTREPRISE

L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRECIATION

Guide pratique à l'attention du collaborateur

Ce guide pratique à l'entretien annuel d'appréciation a pour objet de vous aider à mieux cerner les enjeux de ce moment d'échange privilégié.

L'entretien annuel d'appréciation constitue un acte de management et de communication. C'est un moment clé qui doit permettre d'orienter les efforts de chacun dans le sens d'une meilleure performance de l'entreprise. C'est aussi un moment d'échange et de transparence qui doit nourrir la réflexion sur le rôle et le développement de chacun au sein de notre organisation.

La réussite de l'entreprise passe par l'implication personnelle, la motivation et le professionnalisme de chacun de ses collaborateurs. Il est donc important que vous puissiez bénéficier en retour d'un entretien approfondi et de qualité dans un climat de confiance et d'objectivité.

La finalité de l'entretien annuel d'appréciation



Faire un bilan concerté de l'année écoulée, mettre en évidence votre niveau de compétences, de performance, et, le cas échéant, de réalisation de vos objectifs.
Fixer des objectifs clairs pour l'année à venir, quand cela est pertinent au regard des missions confiées

Réfléchir
à votre évolution,
à votre projet professionnel et
à vos besoins en formation
en fonction de la stratégie de
l'entreprise et de vos aspirations
propres.

Contribuer
au développement de
l'entreprise par une meilleure
connaissance de votre potentiel
de chacun et garantir des prises
de décision justes vous
concernant en matière de
rémunération ,promotion,
formation ...

Cet entretien d'appréciation fonde sa pertinence sur une triple exigence de qualité :

- Qualité du support qui permet de passer en revue les éléments essentiels de l'appréciation annuelle.
- Qualité et objectivité des faits recueillis pour établir une appréciation de la performance, des compétences et, le cas échéant, de l'atteinte ou non des objectifs fixés.
- Qualité d'écoute, attitudes constructives et de respect mutuel du responsable et du collaborateur lors de ce moment d'échange.

De la qualité de l'entretien découlera la pertinence des orientations prises en matière de :

- évolution de carrière,
- formation et développement des compétences,
- rémunération.

Quelques conseils pour un entretien annuel d'appréciation réussi

➤ La préparation

- Assurez-vous que l'entretien est bien planifié, et suffisamment à l'avance (minimum une semaine à dix jours).
- Faites-vous remettre par votre responsable votre fiche de fonction.
- Préparez soigneusement votre entretien (en utilisant le support d'entretien - joint en annexe - comme guide).
- Prévoyez d'y consacrer entre 1h et 1h30.

➤ Le déroulé

- Cet entretien d'appréciation passe en revue de nombreuses rubriques aussi importantes les unes que les autres. Assurez-vous auprès de votre responsable d'y consacrer à chacune le temps nécessaire (Fiche de fonction / Bilan de l'année écoulée / Objectifs de l'année à venir / Développement des compétences / Formation et projet professionnel).
- Préparez vous à écouter et à dialoguer, à rester objectif (centré sur les faits plus que sur les opinions ou les sentiments) et constructif.

➤ Le bilan des réalisations de l'année (missions / objectifs)

- Pensez à faire en premier lieu votre auto-évaluation, puis votre responsable vous communiquera sa propre évaluation de vos réalisations de l'année.
- Abordez les modifications intervenues dans le contenu des missions ou des activités.
- Faites l'analyse d'écart entre les compétences attendues dans l'exercice de votre fonction (au moyen de la fiche de fonction) et celles effectivement détenues.
- Le cas échéant, faites l'analyse d'écart entre les objectifs fixés et leur degré de réalisation.
- Cherchez ensemble des solutions aux difficultés rencontrées.

➤ L'évaluation du comportement et du respect des valeurs de l'entreprise :

- Prenez soin de bien intégrer et comprendre la signification de chaque comportement ou valeur sur laquelle vous allez être évaluée :
- Voici les définitions telles qu'elles sont établies au sein de l'entreprise :

- **Flexibilité** : capacité de la personne à adapter son rythme de travail aux exigences de l'entreprise dont l'activité subit de grandes variations au cours des différents mois de l'année.
- **Pro-activité** : capacité de la personne à aller au-devant des situations et des problèmes posés et à se positionner comme force de proposition auprès de sa hiérarchie. Volonté de progresser personnellement et professionnellement et de se former pour monter en compétences.
- **Respect des engagements-Fiabilité** : capacité de la personne à réaliser la mission ou l'activité ou l'objectif fixés, et ce, dans les critères de qualité et de délai requis. La ponctualité et l'assiduité sont également des composantes de la fiabilité
- Recherchez dans l'année écoulée les illustrations et exemples vous concernant qui peuvent venir étayer et servir d'argument pour justifier votre auto-évaluation de ces éléments
- La fixation des objectifs pour l'année future
 - Assurez-vous de bien avoir compris l'orientation que souhaite donner votre responsable à vos missions.
 - Evoquez les moyens à mettre en œuvre pour y arriver.
- Votre projet de développement professionnel
 - Tentez de formuler un projet professionnel (maintien et perfectionnement dans votre emploi, évolution, projet personnel...).
- Les besoins et demandes de formation
 - Exprimez les souhaits et besoins de formation qui vous seraient utiles dans le cadre de votre fonction ou de votre projet professionnel.
- Commentaires généraux et visas
 - Le cas échéant, notez une appréciation ou un commentaire venant compléter ceux formulés précédemment.
 - Complétez et signez le formulaire de synthèse ensemble, si possible à la fin de l'entretien ou juste après.
 - Les signatures certifient que l'entretien a bien eu lieu. Elles ne signifient pas que vous êtes d'accord avec les appréciations de votre responsable.

Le processus d'appréciation ne se résume pas au seul moment de rencontre lors de l'entretien annuel.

Gardez à l'esprit qu'il est tout aussi important que l'entretien lui-même :

- en amont, ce que vous avez fait tout au long de l'année pour réussir votre mission,
- en aval, tout ce que vous mettrez en œuvre pour la réussite de votre mission, l'atteinte des objectifs fixés pour l'année à venir ainsi que le développement de vos compétences.

N'hésitez pas en cas de doute ou d'interrogation à demander conseil à votre responsable.

Bonne préparation et bon entretien.

La Direction

Grille de cotation des écarts de compétences entre celles attendues et celles détenues pour un collaborateur (exemple)

DOMAINES	COMPETENCES / TECHNICITE POUR L'EMPLOI	NIVEAU REQUIS			
		0	1	2	3
T	Respecter les procédures et les normes comptables				X
T	Analyser une écriture comptable			X	
T	Analyser une pièce comptable, effectuer les opérations comptables et financières			X	
T	Imputer les règlements et letterer les écritures		X		
T	Maîtriser l'environnement fédéral (clubs, responsables budgétaires, comités, ...)			X	
T	Rechercher l'information manquante			X	
T	Renseigner et suivre un tableau de bord		X		
T	Maitriser OVAL@ pour rechercher des informations			X	
T	Maîtriser EXCEL : 1- Filtre, si possible tableaux croisés dynamique 2- Import fichier texte	X			
T	Maîtriser les techniques de publipostage			X	

Support d'entretien professionnel (modèle)

Mettre ici le Logo entreprise

Entretien Professionnel de M.....

Intervenant assurant l'entretien :	Date de l'entretien professionnel :
------------------------------------	-------------------------------------

Identification du bénéficiaire :	
Nom :	Prénom :
Ancienneté dans la fonction :	Dans l'entreprise :
Crédit d'heures dans le cadre du CPF :	

I Le Bilan

1- RAPPEL DU PARCOURS PROFESSIONNEL, DES FORMATIONS SUIVIES.

⇒ *Le CV et l'historique des formations sont des documents utiles à cette étape.*

a) Historique professionnel externe puis interne :

-
-

b) Autres domaines (si le bénéficiaire souhaite faire part d'autres expériences acquises) :

-

-
c) Formations suivies (au minimum depuis 5 ans) :

-
-
-

En vue (à venir ou envisagées):

-
-

d) Portefeuille de compétences acquises antérieurement à l'emploi actuel :

En faisant un examen rétrospectif de vos emplois antérieurs, vous retrouverez particulièrement des exemples de réalisations que vous avez menées à bien : il peut s'agir des tâches dans le cadre desquelles vous avez dépassé les objectifs fixés, d'urgences que vous avez traitées de façon efficace, de problèmes que vous avez résolus, d'occasions que vous avez su saisir, etc. Vous dresserez la liste d'au moins 3 réalisations, puis cherchez à voir ce qu'elles vous apprennent sur vous-même. Prenez tout le temps nécessaire car il est essentiel que l'énoncé de vos réalisations soit le plus clair et le plus précis possible.

Réalisation 1	
Réalisation 2	
Réalisation 3 (ajouter des lignes si besoin)	

2- COMPETENCES ACQUISES

Extrayons-en les compétences-clés mises en œuvre dans les emplois précédents et l'emploi actuel :

1 : sait faire avec soutien, 2 : sait faire en autonomie, 3 : expert, sait transmettre

Domaines de compétences				<p align="center">Enoncé de la compétence (verbe d'action avec complément d'objet direct pour décrire l'action « réussie » et ses conséquences positives éventuelles)- Evoquer les compétences dans l'emploi actuel mais aussi celles des emplois précédents dans l'entreprise et hors de l'entreprise, de même les compétences développées de manière extra-professionnelles. Pointer d'un * les compétences préférées par le bénéficiaire</p>
	1	2	3	

3 -EVALUATION PERSONNELLE

Evaluation par l'environnement :

=> Les éléments synthétiques issus des résultats des différents tests passés dans le cadre de la présente démarche (tests de personnalité, de préférences professionnelles....) seront utiles ici.

Pour vous aider à mieux cerner votre valeur professionnelle par rapport aux critères de votre environnement, **vous disposez d'informations écrites** (support d'entretien annuel, documents divers..) **et orales** (témoignages de satisfaction, critiques,...), venant de votre entourage professionnel, et les résultats des tests passés :

Recensez vos sources d'information : appréciations de performance, renvois d'image, message de X. à l'occasion de ...

Points forts

-
-

Points de progrès

-
-

Qui êtes-vous ? (Auto-portait)

Tracez, à grands traits, et très spontanément, **votre portrait**, en notant éventuellement ce que vous considérez comme des qualités ou comme des points faibles :

-
-

II LE PROJET PROFESSIONNEL

1- PLAN D'ACTION A COURT TERME POUR REDUIRE OU COMBLER LES ECARTS DE PERFORMANCE ET DE COMPETENCE DANS L'EMPLOI

⇒ *Reprendre les écarts principaux du tableau ci-dessus des compétences.*

1. Nouvelles activités souhaitées ou envisagées:

-
-

2. Actions de formation :

-Vos demandes et souhaits de formation :

-

-Les Besoin de formation identifiés par la Direction :

-

2- PERSPECTIVES PROFESSIONNELLE

VOS ASPIRATIONS

- ♦ **Parmi les activités, les responsabilités qui vous plaisent (ou vous ont plu) :**
- ♦ *Quelles sont celles que vous voudriez non seulement garder mais développer parce qu'elles vous intéressent vraiment ?*
- ♦ *Quelles sont celles qui vous manquent ? quelles sont aujourd'hui vos frustrations ?*
- ♦ *Qu'est-ce que vous tirez comme conclusions à propos des types de structure ou activités que vous devriez éviter ?*

SYNTHESE

<p style="text-align: center;">QUI JE SUIS</p> <p>Je suis une personne.....</p> <p>-</p>	<p style="text-align: center;">CE QUE JE SAIS FAIRE</p> <p>Mes compétences sont....</p> <p>-</p>
<p style="text-align: center;">CE QUE JE VEUX FAIRE OU ETRE</p> <p>Ma cible professionnelle est de</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p style="text-align: center;">CE QUE JE NE VEUX PLUS FAIRE</p> <p>Dans ma nouvelle cible, je ne veux plus...</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

VOTRE PROJET PROFESSIONNEL

Le cahier des charges :

Il s'agit de formaliser ici un projet (formation, évolution....) réaliste, en fonction :

- *des possibilités du bénéficiaire*
- *des souhaits du bénéficiaire*
- *de la stratégie de l'entreprise*
- *du projet de l'équipe, du service, du marché du travail, etc...*

Que serez-vous ?

Métier, fonction, intitulé de poste

Dans quel environnement ?

Type d'entreprise, secteur d'activité, département, rattachement hiérarchique, périmètre maximum et contraintes de mobilité...

Que ferez-vous ?

Responsabilités, missions, objectifs...

(que rapportera votre contribution à votre entreprise ? quelle sera votre rémunération ?)

Rémunération :

Que faut-il pour tenir ce poste ?

Connaissances, compétences, profil requis...

Quels sont vos atouts ?

Votre expérience, vos réalisations, les activités que vous maîtrisez, les environnements professionnels et relationnels que vous connaissez, vos qualités personnelles...

Quelles sont vos lacunes ?

Que vous manque-t-il pour être pleinement opérationnel et performant dans cette fonction ?
Comment y pallier ?, comment communiquer positivement sur ces points faibles ?

Quel plaisir y aurez-vous ?

Vos motivations, les Facteurs stimulants – conditions d'équilibre personnel – (pensez au contexte relationnel, à votre formation et votre développement...)
Besoins...

Quelles perspectives d'évolution ensuite ?

Sur quoi ce poste peut-il déboucher ? En quoi constitue-t-il une étape de votre carrière, dans quelle trajectoire s'inscrit-il ?

Quels sont vos moyens d'accès ?

Vos prochaines démarches

Projet n°1

Projet n°2

Projet n°3

Plan de développement professionnel individuel

Priorité	Objectif de développement	Solutions proposées et/ou envisagées	Ressources nécessaires	Indicateurs de succès	Echéance
Hiérarchisation des actions					
1					

2					
3					

SYNTHESE

Rassemblez, hiérarchisez, structurez les éléments mis en évidence au cours de la démarche et rédigez votre compte-rendu, que vous validerez avec votre consultant :

III CONCLUSION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

COMMENTAIRES DU BENEFICIAIRE	DATE ET SIGNATURE
COMMENTAIRE DE LA DIRECTION	DATE ET SIGNATURE

Le document annoté et signé par l'ensemble des parties sera ensuite le cas échéant retourné en copies au bénéficiaire.

Trame de discours de mise en place des entretiens professionnels à l'usage du dirigeant

Trame de discours de mise en place des entretiens professionnels, lors de réunion avec le personnel

Les entretiens professionnels sont une obligation légale dans toutes les entreprises, et tous les salariés (DCI, CDD) peuvent en bénéficier.

Nous avons décidé de nous mettre en phase avec cette obligation ;

Nous pensons que ces entretiens sont une opportunité pour la direction et chaque salarié de mieux se connaître et communiquer

Ces entretiens professionnels ont pour but de permettre à chaque salarié de réfléchir et d'évoquer lors d'un entretien tous les 2 ans avec la Direction, ses perspectives d'évolution professionnelle, et notamment les souhaits et besoins de formation et de projet professionnel.

Ces entretiens sont utiles pour la direction car ils vont permettre de mieux connaître les forces et compétences de chacun, et ses souhaits d'évolution

Ces entretiens sont utiles pour chaque salarié car ils permettent d'exprimer ses souhaits de formation et d'évolution professionnelle

Alors profitez-en !

La procédure :

Nous allons lancer cette première campagne d'entretiens professionnels pour ...(2019 ? 2020 ? indiquer la période ici)

Nous fixerons avec chacun d'entre vous une date, heure d'entretien professionnel au cours du mois de

Nous vous remettrons au préalable, le support d'entretien professionnel (formulaire) que nous vous demandons de lire et compléter de votre côté autant que possible. Si vous avez des questions à ce sujet, n'hésitez pas à nous solliciter

De notre côté nous commencerons aussi à le compléter

Lors de notre entretien conjoint nous évoquerons point par point ce document et en remplirons un exemplaire final qui sera le document officiel, chaque partie en aura une copie

Pour vous aider à réfléchir à vos souhaits de formation, nous vous remettrons une note de cadrage des grandes orientations de notre plan de formation chez ...pour les prochaines années. C'est dans ce cadre que vos demandes de formation devront prioritairement s'inscrire.

Voilà, bonne lecture, bonne préparation d'entretien professionnel et à bientôt pour cet entretien avec chacun d'entre vous

Tableau synoptique de comparaison (similitudes et différences) entre l'entretien annuel d'appréciation et l'entretien professionnel

Tableau de comparaison entre EAA – EP Similitudes et Différences

Paramètres	EAA	EP	EAA et EP
Périodicité	1 fois/an	Tous les 2 ans	
Obligation	non	oui	
Objectif	Evaluation concertée	Accompagnement à l'employabilité (carrière et formation)	
Durée			2 heures par séance
Conducteur	N+1	N+1 ou RH ou RF ou N+2 ou consultant externe	N+1
Posture	Management	« Coaching »	
Contenu	Bilan année, mesure écarts/référentiels, contrat pour l'année à venir		Préparation (support), Accueil mettre à l'aise, introduction, synthèse, conclusion positive, suivi