



L'Entretien Annuel D'Evaluation



Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum



PROGRAMME

MANAGEMENT PAR OBJECTIF

- 👉 Qu'apporte le système d'évaluation ?
- 👉 Les enjeux de l'entretien d'évaluation
- 👉 Définition d'un objectif
- 👉 Déclinaison des objectifs
- 👉 Les différentes catégories d'objectifs

LES PHASES DE L' ENTRETIEN

- 👉 Le processus d'évaluation
 - 👉 Les différentes étapes du processus d'évaluation
 - 👉 Conseils pour la conduite entretien EAE
 - 👉 Mise en situation: conduite d'entretien EAE
- 



Qu'apporte le système d'évaluation ?

POUR LA DIRECTION GENERALE

Disposer annuellement d'une photographie de l'existant en matière Ressources Humaines permettant :

- **Des prises de décisions en matières des compétences, des performances et de rémunération.**
 - **La garantie d'une gestion équitable.**
 - **L'élaboration des plans d'action opérationnels favorisant:**
 - ➡ **La mise en place de management par objectifs.**
 - ➡ **Le développement de l'initiative chez l'ensemble du personnel pour assurer une dynamique de groupe continu.**
- 



Qu'apporte le système d'évaluation ?

POUR LE MANAGEMENT

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



Qu'apporte le système d'évaluation ?

POUR LA DRH

- **Objectiver et orienter les décisions RH (mobilité, carrière, mutation, rémunération, etc..).**
 - **Disposer de bases de données fiables permettant d'analyse nécessaire à la prise de décisions équitables.**
 - **Identifier, capitaliser, développer et valoriser les compétences.**
 - **Identifier les postes clés.**
- 



Qu'apporte le système d'évaluation ?

POUR LE PERSONNEL

Clarifier et formaliser la mission et les attributions.

- **Bénéficier d'une évaluation objective pour assurer une évolution de sa situation professionnelle.**
 - **Favoriser l'initiative et la prise de responsabilité individuelle.**
 - **Favoriser la transparence et l'équité**
-
- 

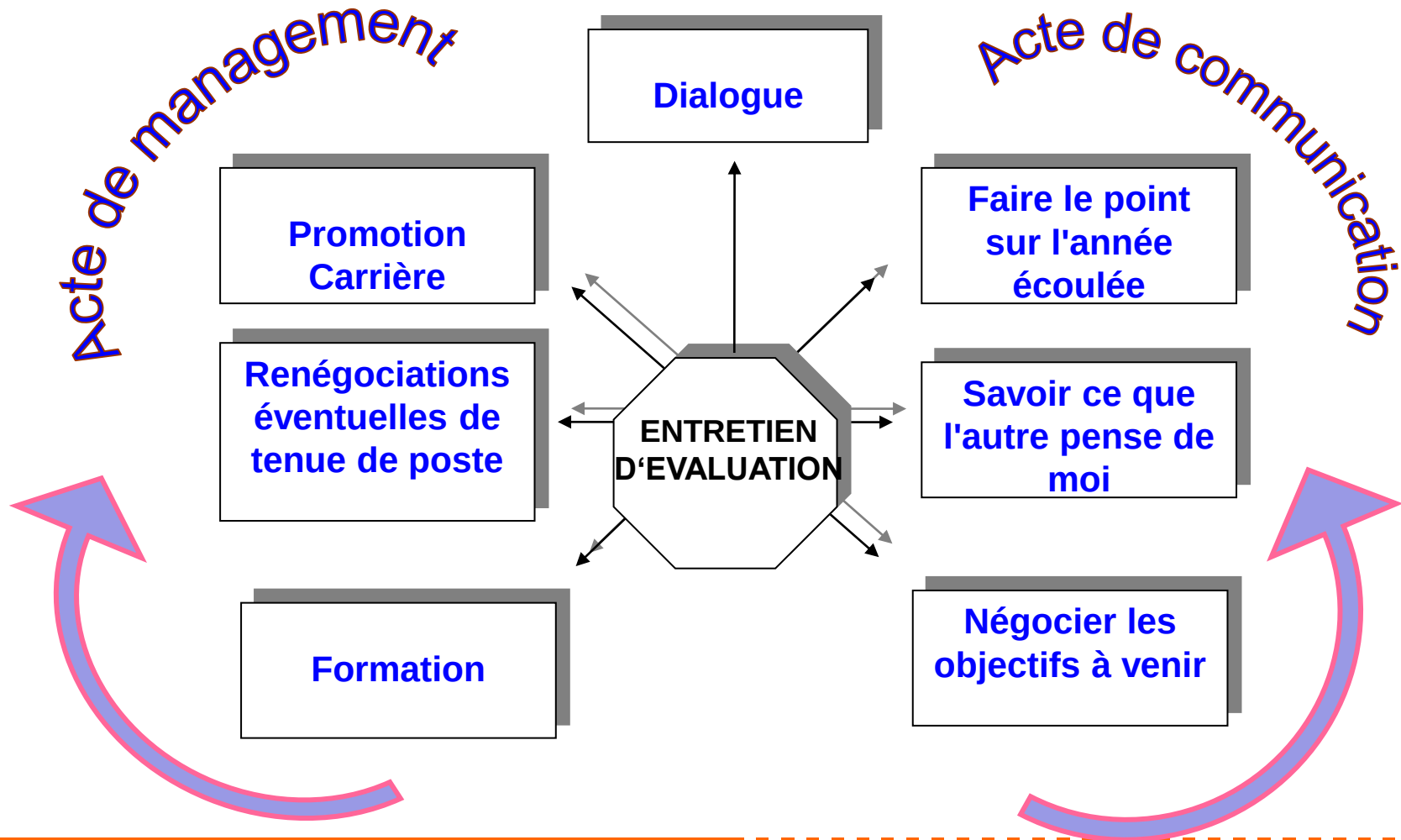


Qu'apporte le système d'évaluation ?

le système d'évaluation : dangers potentiels ?

- ☞ **Une mauvaise fixation des objectifs.**
 - ☞ **La subjectivité et les affinité éventuelles entre évaluateurs et évalués.**
 - ☞ **La démotivation des personnes non satisfaites de l'évaluation.**
 - ☞ **Une mauvaise communication sur le processus**
 - ☞ **Une mauvaise conduite des entretiens**
-
- 

LES ENJEUX DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION





DEFINITION D'UN OBJECTIF

Un objectif c'est l'expression concrète (ratio, chiffre, délai daté, ...) d'un résultat à atteindre.



Comment définir un bon objectif ?

SMART

- S** : Spécifique, unique
 - M** : Mesurable, chiffrable
 - A** : Ambitieux, motivant
 - R** : Réaliste; Réalisable
 - T** : Timing, avec des délais précis
- 
- 



DEUX CONDITIONS POUR UN OBJECTIF

Première condition :

Le bien Expliquer : pour montrer de façon concrète des résultats qui s'imposent. C'est cela qui mobilise l'énergie, qui donne envie de réussir, de produire réellement le résultat visé.

- *Plus l'image des résultats est forte, plus ils s'imposent à l'esprit.*
 - *Plus vous expliquez les enjeux de ces objectifs, plus les collaborateurs savent ce qu'il y a à perdre et ce qu'il y a à gagner.*
-
- 



DEUX CONDITIONS POUR UN OJECTIF



Deuxième condition :

Chaque collaborateur doit avoir **la responsabilité** des objectifs à atteindre.

Ce qui vous est demandé d'être réalisé concerne :

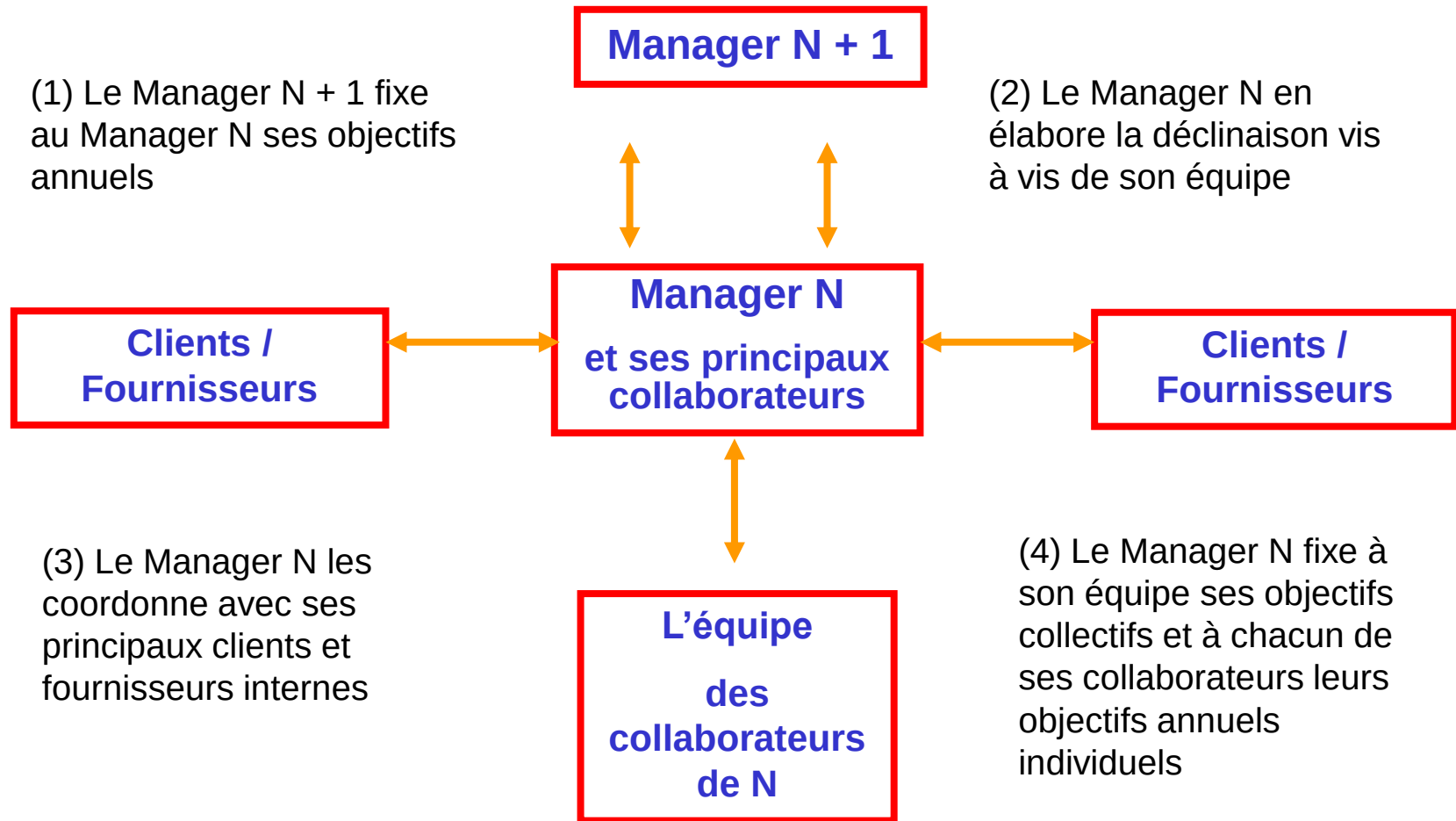
- ✓ soit votre action seule,
- ✓ soit votre contribution au résultat collectif de votre équipe.

➤ *Chacun doit avoir des objectifs clairement définis et formalisés.*

➤ *Vos objectifs définissent le niveau de votre contribution au résultat final et collectif.*



DECLINAISON DES OBJECTIFS





LES DIFFERENTES CATEGORIES D'OBJECTIFS



• 3 catégories d'objectifs ont été identifiées :

- Objectifs d'activité liés à ceux de l'entreprise, et de l'unité d'appartenance
 - Objectifs de progrès, liés à l'évaluation des compétences mises en œuvre par la personne dans son poste
 - Objectifs de projet, liés à une progression personnelle
- 



LES 3 FAMILLES D'OBJECTIFS

Les objectifs d'activité:

Généralement quantifiables, ils se rapportent à l'activité permanente de l'entité considérée.

On en distingue plusieurs types:

 **Les objectifs de production (quantité):** ils expriment en quantités produites. Ils caractérisent l'activité principale de l'entité.

 **Les objectifs d'efficacité (qualité, productivité, rentabilité) :**
Ils caractérisent souvent les résultats à atteindre en matière de qualité (réduire les délais, diminuer le taux de réclamation ...)

 **Les objectifs de coût (prix):** Ils caractérisent, par exemple, les coûts unitaires de telle ou telle production, les coûts d'une prestation de service.





LES 3 FAMILLES D'OBJECTIFS

Les objectifs de progrès:

👉 Ce sont des objectifs individuels qualitatifs. Ils ne sont pas quantifiables mais doivent être précis et mesurables. Ils concernent des actions de progrès en termes de comportements liés à la culture, aux valeurs de l'entreprise par exemple.

Les objectifs de projet :

👉 Ce sont des objectifs individuels quantitatifs basés sur des ratios précis et mesurables : participation à un projet de réduction des coûts par exemple. Les résultats à atteindre sont un véritable challenge à relever permettant de préparer l'évolution des compétences internes et la mobilité.





RÔLE DU RESPONSABLE



- **Votre rôle de Responsable ne consiste pas seulement à fixer des objectifs.**
- **Votre rôle, celui qui conditionne votre réussite c'est de vous brancher, et de brancher votre équipe, en permanence sur ... les objectifs !**

Votre rôle de Responsable c'est de faire pencher la balance du côté de la réussite et l'amélioration du fonctionnement de l'équipe, de la communication, de l'efficacité de l'encadrement...



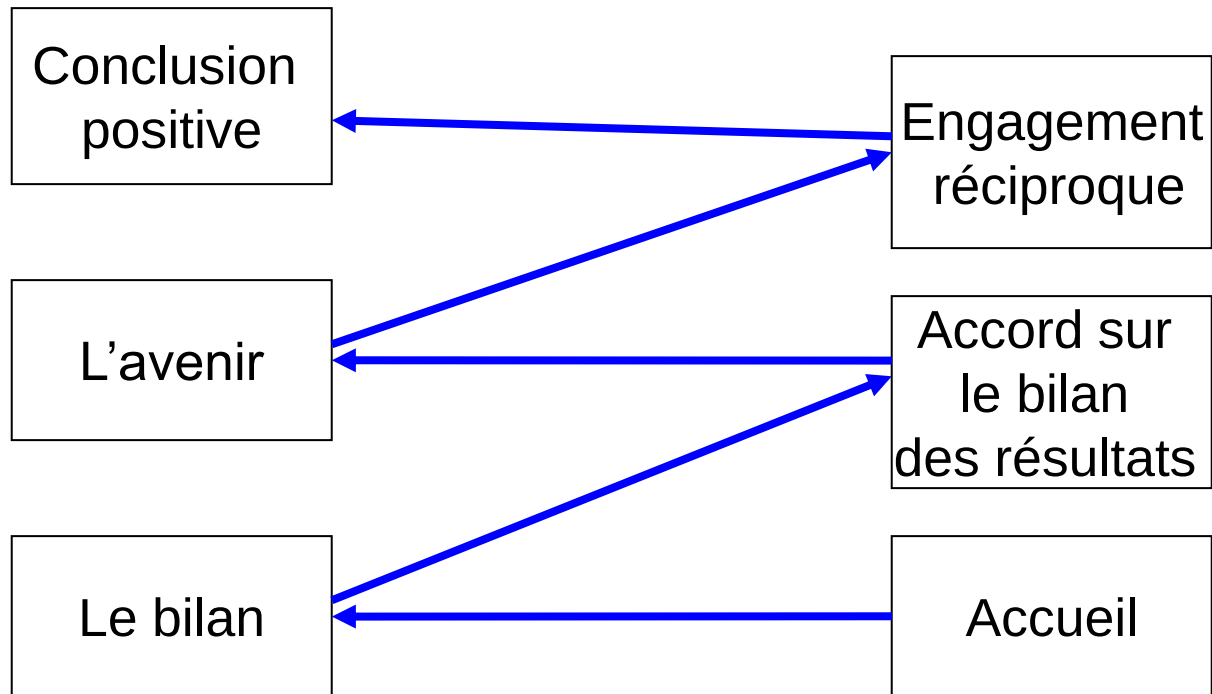
A photograph of two business professionals in a professional setting, shaking hands. The image is overlaid with a blue tint. The text 'LES PHASES DE L' ENTRETIEN' is centered over the image in white, bold, uppercase letters.

LES PHASES DE L' ENTRETIEN

LE PROCESSUS D'EVALUATION

PENDANT : Accueillir, échanger, conclure

APRES : Analyser, suivre et accompagner, contrôler



AVANT : Préparation de l'entretien par les deux interlocuteurs



LES DIFFÉRENTES ETAPES DU PROCESSUS D'EVALUATION



■ Avant l'entretien

– *Se préparer soi-même*

- Réfléchir à ce qu'on attend de cet entretien, quels sont nos objectifs
- Revoir la description de fonction de l'intéressé, les activités et les tâches dont il est responsable et sa place dans l'organigramme
- Analyser les résultats obtenus et réunir les documents qui les enregistrent
- Repérer les sujets que l'on souhaite aborder plus particulièrement avec le collaborateur et les arguments que l'on utilisera.
- Préparer son comportement et les arguments réponses

– *Inciter l'intéressé à se préparer*

- . L'inviter à réfléchir sur ses résultats, ses souhaits, ses propositions
- 
- 



LES DIFFÉRENTES ETAPES DU PROCESSUS D'EVALUATION



■ Pendant l'entretien

– *Maîtriser son expression verbale*

- adapter son vocabulaire à son interlocuteur,
- vérifier la bonne compréhension des informations transmises,
- noter les questions auxquelles on ne sait pas répondre dans l'immédiat, et s'engager sur un délai de réponse.

– *Adapter ses comportements*

- écouter attentivement et baser son analyse sur des faits et non sur des opinions
 - ne pas dire ce que soi-même on n'aimerait pas entendre,
 - ne pas parler de soi-même,
 - s'interdire les questions pièges.
- 
- 



LES DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS D'EVALUATION



■ Après l'entretien

- Prendre du temps pour analyser le déroulement de cet entretien et son efficacité :
 - Les attitudes de l'intéressé (coopération, opposition, expression)
 - Attitude personnelle (écoute, réactions) que l'on a eu soi-même
 - Les difficultés éventuelles sur une ou plusieurs rubriques du support
 - Les résultats (degré d'adhésion de l'évalué / à l'évaluation)
 - **Tout au long de l'année, suivre la réalisation des objectifs fixés, les résultats du perfectionnement prévu, témoigner à l'apprécié tout l'intérêt que vous portez à son évolution.**
- 



LES 4 PHASES PENDANT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

■ 1^{ère} Phase : Accueillir

- Accueillir l'intéressé et le mettre à l'aise
 - Se souvenir que le climat de l'entretien est primordial :
rendez-vous programmé et respecté
bureau approprié
disponibilité totale (pas de téléphone, pas de dérangement)
 - Avoir une attitude d'ouverture, d'écoute et de compréhension des opinions émises par l'évalué
 - Rappeler le but de l'entretien :
 - Présenter les différentes phases qui vont être abordées
 - Donner une idée de la durée de l'entretien
- 
- 



LES 4 PHASES PENDANT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION



■ 2^{ème} Phase : Bilan de l'année écoulée

En premier lieu Donner l'opportunité au collaborateur de :

- Parler de son propre bilan
- S'exprimer sur ses résultats et les moyens mis en œuvre
- Présenter les difficultés rencontrées et les solutions ou initiatives pour les surmonter

En deuxième lieu Le manager formule :

- Ses propres observations
- Les points qu'il souhaite approfondir, avec une analyse quantitative et qualitative des résultats
- Et reprend les points de désaccord en se basant sur des faits

En résumé : AVOIR UNE VISION GLOBALE SUR LA CONTRIBUTION DU COLLABORATEUR

- Présenter et commenter les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés
 - Analyser les compétences mises en œuvre
 - Évaluer le potentiel du collaborateur
- 



LES 4 PHASES PENDANT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION



- **3^{ème} Phase : Préparer l'avenir**
 - Fixer les objectifs pour l'année à venir (raisonnablement un maximum de 5)
 - Identifier les besoins en compétences et initier le plan de formation pour le collaborateur
 - Prendre en considération les souhaits d'évolution du collaborateur et être en veille sur les possibilités offertes au sein de l'entreprise
- 



LES 4 PHASES PENDANT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION



■ 4^{ème} Phase : Conclure

- Faire une reformulation du positif et du négatif,
- Lui proposer votre aide sur tel ou tel point,
- Prendre note de ses suggestions et des objectifs sur lesquels vous vous êtes mis d'accord,
- Lui fixer un rendez-vous ultérieur, tout en réaffirmant votre disponibilité en cas de besoin.





CONSEILS POUR LA CONDUITE ENTRETIEN





CONSEILS POUR LA CONDUITE D'UN ENTRETIEN (1)

■ *Principes*

Ce qui différencie un **entretien** d'une conversation, c'est qu'un entretien a un **objectif**.

L'entretien demande donc une conduite stratégique

Cette conduite stratégique, pour être efficiente, doit s'appuyer sur trois leviers :

- un argumentaire élaboré
 - la maîtrise d'outils spécifiques
 - des attitudes et comportements adaptés
-
- 



LE RESPECT DU SALARIE

Un principe fondamental

En conduite d'entretien, pour atteindre l'objectif visé, il faut que le salarié devienne lui aussi acteur et moteur ; il est donc important de lui donner l'occasion de bien exprimer ses préoccupations et donc de pratiquer l'écoute interactive.





MISE EN SITUATION: CONDUITE D'ENTRETIEN

Exercice : Fixation des objectifs



LES ATTITUDES

UNE ATTITUDE / UN RESENTI

A éviter par le manager

- Juge la personne
- N'est pas impliqué dans ce type d'entretien
- Mène l'entretien trop rapidement
- Cherche à manipuler le collaborateur
- Improvise en permanence
- Evite d'aborder les situations à problème
- Ne met en avant que les points faibles
- Fait un monologue

Sentiment pour le collaborateur

- ➡ • «J'ai l'impression pénible d'un a priori à mon égard...»
- ➡ • « Il est distrait, ne m'écoute pas ...»
- ➡ • « Il est pressé, il le dit d'entrée, cela se voit... »
- ➡ • « Il me fait dire ce que je n'ai pas dit... plusieurs fois de suite... »
- ➡ • « Le moment est mal choisi soit pour moi, soit pour lui ... »
- ➡ • « Il reste dans le vague, renvoie à plus tard, se désiste au moment de fixer des objectifs... »
- ➡ • « De toute façon, je ne retirerai rien de cet entretien... »
- ➡ • « Il me coupe la parole, ne me laisse pas m'expliquer, ou fait des digressions... »

LES TYPOLOGIES D'ATTITUDES

- Attitudes de l'encadrant

JUGEMENT

Fait référence à des normes, des valeurs : « *C'est bien/ C'est mal, vous avez raison/ vous avez tort. »*

INTERPRETATION

Met l'accent sur tel ou tel point jugé essentiel, mais qui ne l'est pas forcément pour l'autre :
« *Ne pensez-vous pas que ... »/*
« *...donc, vous devez... »*

SUPPORT

Cherche à apporter un encouragement, un soutien qui peut permettre de dédramatiser une situation :
« *J'entends bien vous avez bien fait... » /*
« *comptez sur moi ... »*

- Ressenti du collaborateur

« *C'est structurant / C'est humiliant... »*

« *Ça guide ma réflexion / Il décide à ma place ... »*

« *Je me sens réconforté et encouragé » / « Y 'a qu 'à demander au chef ... »*

LES TYPOLOGIES D'ATTITUDES

- Attitudes de l'encadrant

INVESTIGATION

Pose activement des questions pour obtenir les renseignements complémentaires : « *Pouvez-vous m'en dire plus.../Pourquoi - comment - avec qui - pour quelles raisons...* »



« *Je sens qu'on est efficace / Qu'est-ce qu'il cherche, je me sens « traqué »* »

SOLUTION

Propose une méthode à suivre, une idée, une orientation à prendre : « *compte-tenu de la situation il faut procéder ainsi.../Faites-ci - faites-ça...* »



« *Les objectifs et l'action sont clairs...* » /
« *Je me sens réduit au rôle d'exécutant* »

- Ressenti du collaborateur



CONCLUSION

Enfin se souvenir qu'un suivi régulier de la mise en œuvre et de l'atteinte des objectifs est un outil majeur pour maintenir un niveau élevé de motivation



Vous aussi, soyez l'entraîneur d'une équipe qui gagne !



REFERENTIEL

DES

COMPETENCES



Définition de la Compétence

« La compétence, c'est la capacité à réussir les activités

d'un métier dans un contexte professionnel donné, c'est-à-

dire de façon à répondre aux exigences de l'organisation »

Définition de la Compétence

La compétence est une construction: c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources. Il convient donc de distinguer :

- *les « ressources » nécessaires pour agir avec compétence;*
 - *les activités ou pratiques professionnelles à réaliser avec compétence*
 - *les performances, qui constituent les résultats évaluable*
provenant des actions mises en œuvre (indices qualité,
quantité de production, chiffre d'affaires....)
-

Une compétence = Pratique professionnelle

= Séquence d'actions combinant
plusieurs savoir-faire

= Schème opératoire transposable à
une famille de situation

Le référentiel des compétences constitue une « matière première » de base pour construire un système GRH; c'est le document qui définit les exigences de l'organisation en termes de compétences et de qualifications

QUELLES FINALITE POUR LE REFERENTIEL DES COMPETENCES

- Objectiver les évaluations
 - Constituer une base de données pour la construction du plan de formation :
 - Développer des compétences collectives
 - Développer des compétences individuelles
 - Disposer d'un descriptif de compétences par emploi type utilisable pour la mobilité interne et pour les recrutement externes
 - Objectiver des parcours professionnels internes
-

Catégorie de compétence management

- Regroupe 4 compétences
 - Capacité à définir des objectifs et une organisation du travail
 - Capacité à résoudre des problèmes
 - Capacité de prise de décision
 - Capacité à définir une méthode de travail
-

Catégorie de compétences relations humaines

- Regroupe 5 compétences
 - Capacité de communication et de représentation
 - Capacité à mobiliser et animer une équipe
 - Capacité à former
 - Capacité à gérer des conflits
 - Capacité de négociation
-

Qualifications des niveaux de compétences

- Niveau 1 = Maîtrise **basique** de la compétence- démarche intellectuelle d'application
 - Niveau 2 = Capacité de **mise en œuvre** de la compétence dans un **contexte simple**- démarche intellectuelle d'adaptation
 - Niveau 3 = Capacité de **mise en œuvre** de la compétence dans un **contexte Complexe**- démarche intellectuelle d'analyse et de choix
 - Niveau 4 = Maîtrise d'une **expertise** rare et/ou capacité d'innovation dans la compétence concernée – démarche intellectuelle de création
-