



L'évaluation du salarié, pourquoi, comment ?

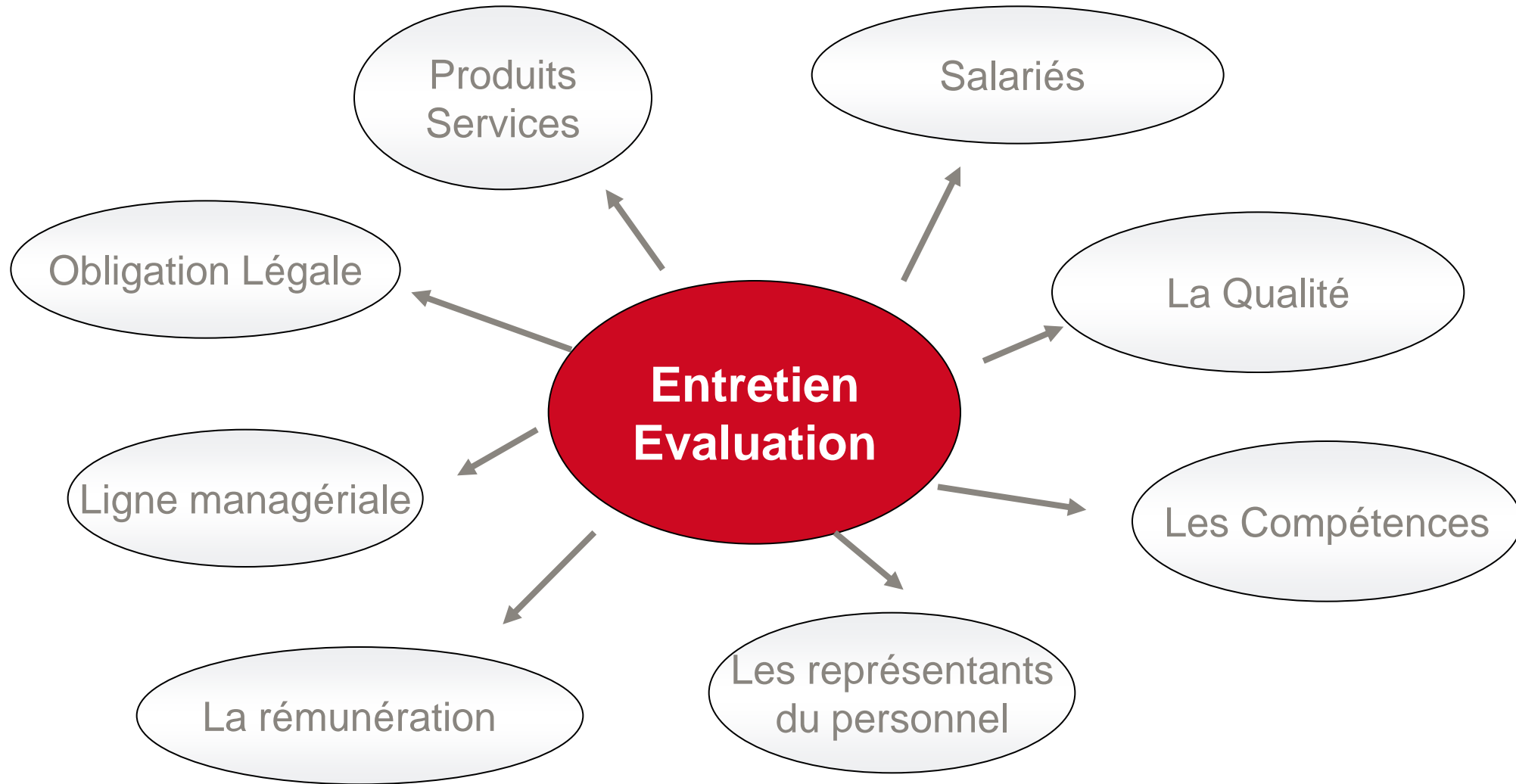
Myriam FABRY

14 octobre 2010

1

En préambule

Au cœur de nombreuses préoccupations





L'évaluation des salariés

renvoie au contexte de l'entreprise et à sa stratégie
intéresse différents acteurs de l'entreprise
comporte de nombreux enjeux
peut prendre différentes formes
engage sur la durée



En résumé

intéresse en premier lieu le chef d'entreprise
est une démarche structurée, adaptée à l'entreprise
se prépare ...

2

Des entretiens pour quoi faire ?

Quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise ?

Un suivi professionnel organisé

Un acte de management

Un suivi qualité

Une mesure de la performance

**Une réponse à une
contrainte
commerciale**

**Un levier de développement des
compétences**

Un levier de la performance

Un levier de la motivation

Un pilotage de la masse salariale

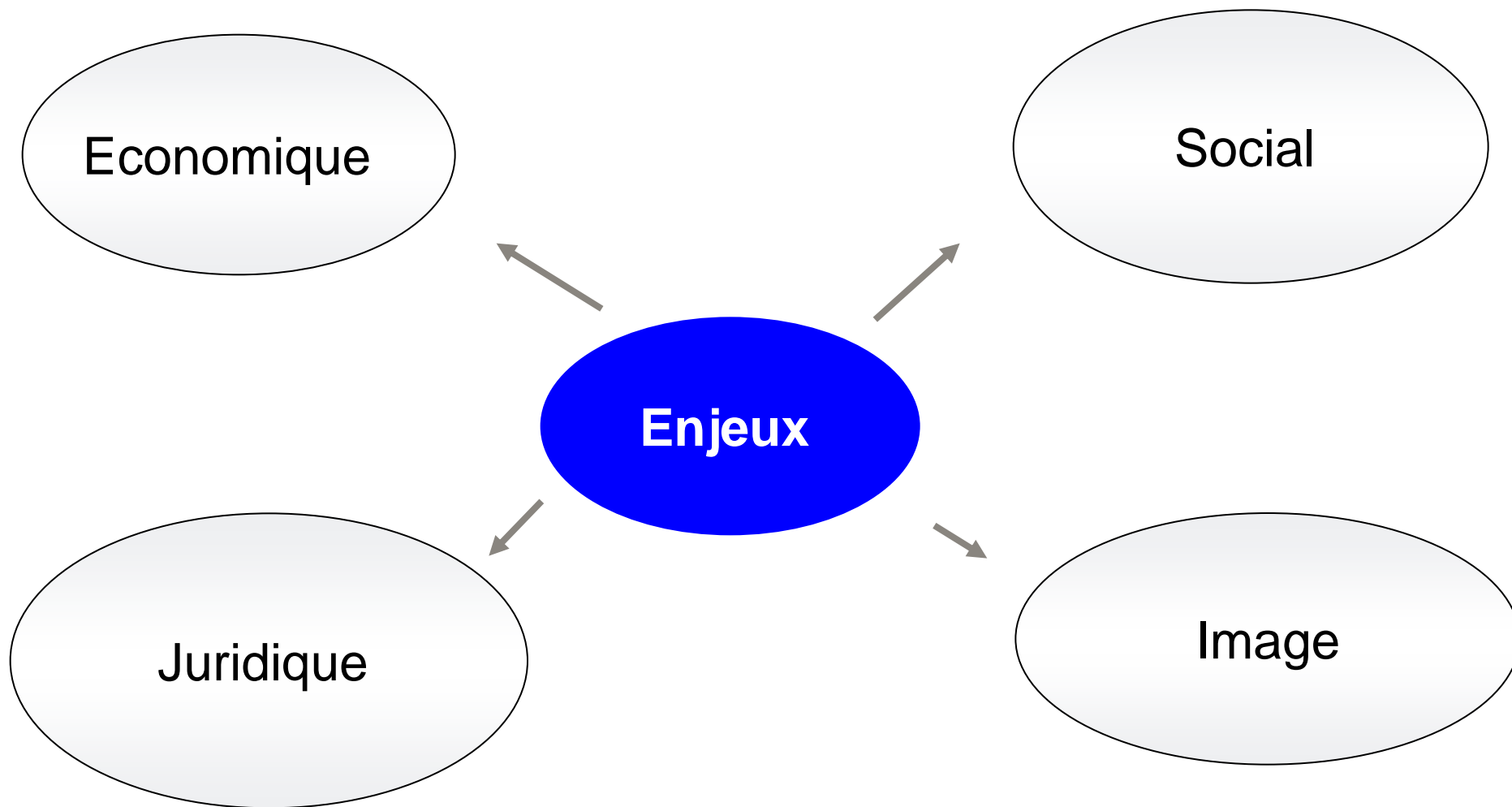
**Une réponse à
une obligation légale**

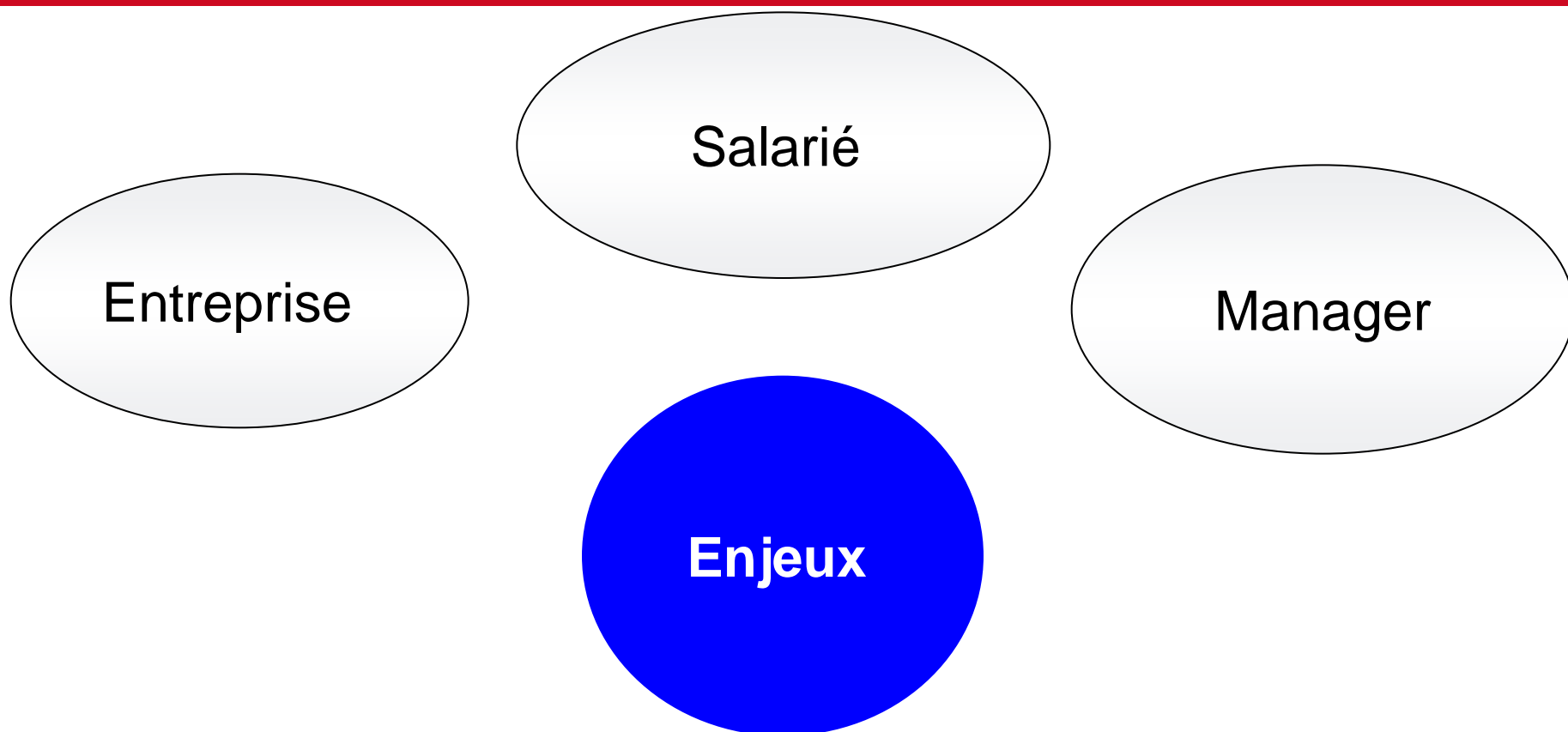
Un outil de gestion des carrières

?

3

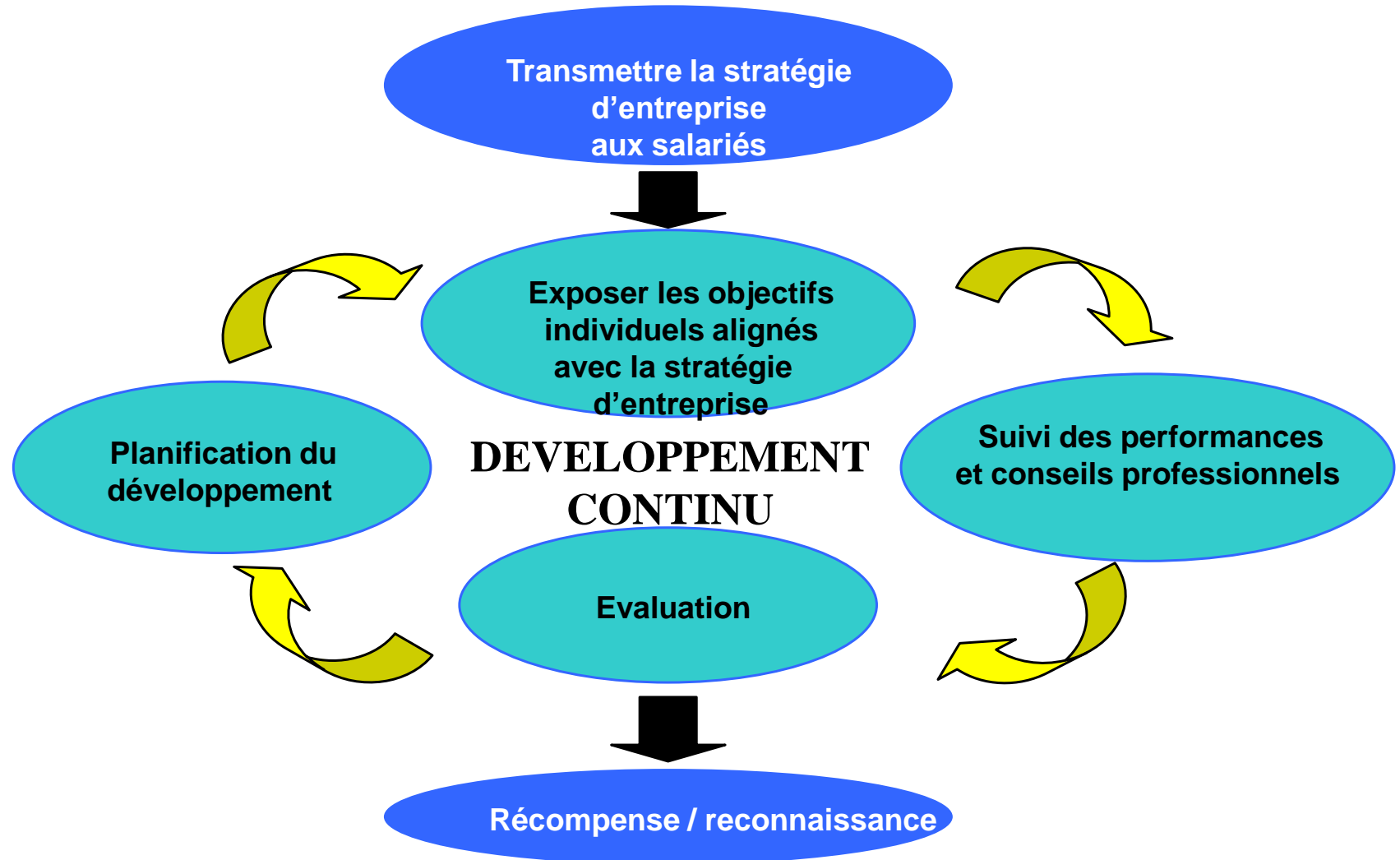
Quels sont les enjeux ?





Echanger pour avancer ensemble

Enjeux et objectifs pour l'entreprise dans sa gestion RH



4

Un panorama synthétique des différents entretiens

	ENTRETIEN EVALUATION	ENTRETIEN PROFESSIONNEL	ENTRETIEN PROFESSIONNEL DE SECONDE PARTIE DE CARRIERE	BILAN ETAPE PROFESSIONNEL
Entreprises concernées	Toutes	Toutes (selon accord de branche de référence)	Ent. 50 salariés au moins	Toutes
Salariés	Tous	Salarié ayant 2 ans anc.	Salarié de 45 ans et plus	Salarié ayant 2 ans anc.
Initiative	Employeur	Employeur La non réalisation de l'entretien n'est pas sanctionnée directement	Employeur C'est l'employeur qui organise l'entretien dans l'année qui suit le 45 ème anniversaire du salarié	Salarié Employeur doit informer du droit ouvert et mener l'entretien suite à la demande du salarié
Périodicité	Au choix de l'entreprise (6 mois, 1 an)	Au minimum tous les 2 ans	Tous les 5 ans (ANI)	Tous les 5 ans
Objectifs	Evaluer les <u>performances</u> et les <u>compétences</u> – Définir des engagements pour la période à venir – Construire un plan de progression	Favoriser la construction d'un parcours professionnel en réalisant à la fois un bilan du parcours et actions de formation, les <u>perspectives</u> et les évolutions des métiers et des emplois dans l'entreprise, les souhaits d'évolution. Déterminer en conséquence des actions pour renforcer les qualifications et développer les compétences	Favoriser les évolutions de carrière des salariés « âgés » ; faire un point sur le parcours professionnel, étudier les possibilités d'évolution professionnelle, de parcours de formation, de professionnalisation. En <u>perspective</u> de l'allongement de la vie professionnelle	Etablir un diagnostic pour évaluer les compétences du salarié, ses capacités professionnelles, Mesurer ses besoins au regard de son projet professionnel (<u>perspective</u>) Définir des objectifs de formation



Rappelons que d'une manière générale, il incombe à l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations

5

Les différents standards utilisés

Auto évaluation

A l'aide d'un questionnaire ou un formulaire

En général, suivi d'un entretien individuel

Permet à l'évalué de se préparer à l'entretien, de réfléchir à son argumentation, Permet de comparer la perception du manager à celle du salarié
Implique le salarié dans le processus d'évaluation.

Entretien Individuel

Entretien en face à face avec son n+1

L'entretien donne lieu à un document récapitulatif

Permet au manager d'exprimer ses observations en direct.
Permet au salarié d'exprimer ses points de vue
Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès

Le 360°

Le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs ou par ses collègues, et son n+1
La restitution est faite par un consultant, un coach ou un psychologue

Une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage
La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse

Assessment center

Davantage utilisée pour le recrutement, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données

Etre évalué par un regard externe s'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles
Très coûteux, c'est un véritable investissement

6

De quoi parle-t-on lors des entretiens d'évaluation ?

Le contenu sera en relation avec l'objectif de l'entretien



On soignera l'introduction (rappel des objectifs de cet entretien, implication du manager, comment le salarié a préparé cet entretien,)

Déroulé d'un entretien d'évaluation classique



Faire un point sur le passé Année-1

Une manière constructive d'apprendre pour l'avenir

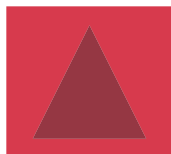
Evaluer la maîtrise d'un poste, d'une fonction

Evaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés

Regarder ce qui a été fait, comment cela a été fait

Evaluer les compétences

Discuter des succès, des échecs



Les objectifs doivent être clairs et partagés

Un moment d'échange et non une litanie de chiffres

Si l'évaluation n'a pas été satisfaisante, ne pas hésiter à proposer un entretien mi-parcours

Déroulé d'un entretien d'évaluation classique



Faire des projets pour l'avenirAnnée+1

Des objectifs de travail posés en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, son contexte, déclinaison des objectifs en objectifs individuels

Une contribution individuelle au collectif

Une reconnaissance des compétences



En cohérence avec l'évaluation de l'année passée et de l'année à venir ...

Définir des moyens (aide du manager, nouvelles missions, délégation, formation ...)

Lister et prioriser les actions de formation qui s'avèreront nécessaires pour acquérir, renforcer ses compétences et réaliser les objectifs



Evaluer les résultats / objectifs

L'évaluation de la maîtrise des missions

De leur réalisation

L'évaluation des performances de l'année écoulée

Evaluer de façon constructive :

- ◆ *Se fonder sur des faits objectifs, sur des causes objectives*
- ◆ *Aller du « général » au particulier*

Mesurer l'objectif

- ◆ *Un résultat tangible (un chiffre, un fait)*
- ◆ *Par défaut*
- ◆ *Un descriptif*

Qu'évalue-t-on ?



Evaluer les compétences

Vérifier l'adaptation entre une personne et son poste, ses missions ...

Evaluer la maîtrise du poste, les compétences mobilisées, l'implication

COMPETENCE

La mobilisation et la combinaison d'un ensemble de savoirs, savoir-faire professionnels et comportementaux, en vue de maîtriser une situation ou/et de produire une performance attendue

Comment formuler des objectifs ?

ILS DOIVENT ETRE S PECIFIQUES

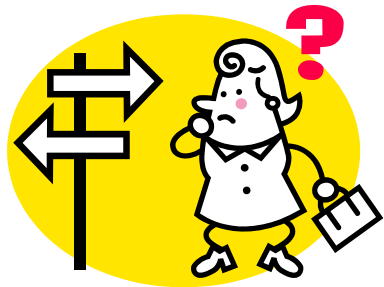
**ILS DOIVENT ETRE EXPRIMES EN TERMES CLAIRS ET CONCIS,
ETRE M ESURABLES**

ILS DOIVENT ETRE A DAPTES

**ILS DOIVENT ETRE R EALISTES ET CENTRES SUR LE TRAVAIL A
EFFECTUER**

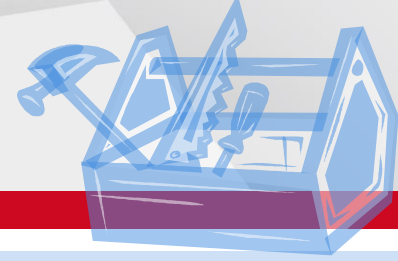
ILS DOIVENT ETRE LIMITES DANS LE T EMPS

**Une logique de contribution aux objectifs de l'entreprise,
de son service, de son atelier ...**



7

Les bonnes pratiques et points de vigilance



Intégrer la démarche dans le planning d'activité de votre entreprise



Intégrer les entretiens dans le planning des rendez-vous de la gestion des Ressources Humaines



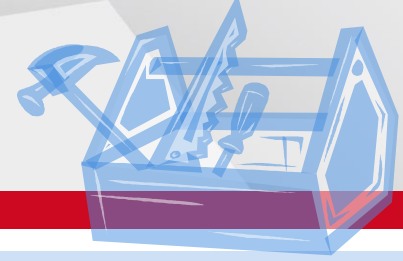
Opter pour une périodicité compatible avec vos objectifs



Anticiper la « maintenance » de votre dispositif



Utiliser VOS supports d'entretien



- ▶ **Préparer l'entretien et**
- ▶ **Inciter le salarié à le préparer**
- ▶ **Rechercher un accord lors de l'entretien**
- ▶ **Suivre les plans d'actions décidées**
- ▶ **Pratiquer le « feed back »**
- ▶ **Evaluer votre dispositif d'évaluation**



Le management c'est l'art de gérer les relations humaines de son activité quotidienne, pour obtenir de meilleurs résultats et une plus grande motivation dans le travail

Parmi toutes les occasions de « faire du management », l'entretien annuel rassemble toutes les techniques et les méthodes du management



C'est un exercice parfois difficile et sûrement très impliquant, pour le manager, comme pour le collaborateur

Bien le préparer, bien l'aborder, bien se « l'approprier », bien le « vendre » ne s'improvise pas, même lorsque l'on connaît bien ses collaborateurs

Exemple d'objectifs d'un programme de formation à l'entretien pour le management



Comprendre l'enjeu et le sens de la démarche de l'entretien d'évaluation,



Partager une vision commune de la pratique de l'entretien d'évaluation,



Acquérir les bons réflexes pour mener des entretiens efficaces et motivants,



Prendre connaissance des outils avant le jour J

Informier et communiquer aux salariés



Les salariés doivent être informés préalablement à la mise en œuvre de méthodes ou techniques d'évaluation professionnelles,



Ces méthodes ou techniques doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie



Une communication efficace pour que la démarche soit comprise et acceptée (évaluateur, évalué)



Une communication d'autant plus efficace que la démarche s'intègre au projet de l'entreprise

« je dis ce que je vais faire, pourquoi je vais le faire, comment je vais le faire, je fais ce que j'ai dit, je dis ce que j'ai fait »



Attention aux entretiens sans suivi des actions décidées ou proposées

Attention au dispositif choisi éloigné des finalités, enjeux de l'entreprise



Les écrits restent

la production de rapports d'entretien comme moyen de preuve de la différence de traitement (Cass.Soc 20/02/2008)



L'impact sur le comportement du salarié, son évolution de carrière et sa rémunération

Le projet de démarche d'évaluation doit être soumis à l'avis du CHSCT (Cass.soc 28/11/2007)

Etes-vous prêts ?

CAS A LA VOLEE

Cas n°
1



Pour optimiser mon emploi du temps, j'organise la même semaine, un entretien de recadrage et l'entretien d'évaluation avec Patrice.

Etes-vous prêts ?

Cas n°
2

**Pierre est arrivé dans votre équipe en cours d'année. En préparant son entretien d'évaluation, vous prenez connaissance des supports de l'an passé et ne partagez pas du tout le contenu.
Comment procédez-vous ?**

Etes-vous prêts ?

Cas n°
3

Louis, mon collaborateur et moi-même avons passé la journée à régler un problème client non prévu, précisément le jour de l'entretien d'évaluation. J'ai pu à cette occasion conforter mon appréciation sur ce collaborateur. Dans ces conditions, l'entretien devrait se dérouler rapidement. Je décide de le reprogrammer.

Etes-vous prêts ?

Cas n°
4

Vous avez pris RDV avec Florence pour son entretien d'évaluation. Le jour dit, à l'heure dite, elle arrive accompagnée de Jacques son collègue, représentant du personnel.

Que faites-vous ?

Etes-vous prêts ?

Cas n° 5



Pour une meilleure présentation, je reprends mes notes manuscrites prises lors de l'entretien sur support informatique.

Etes-vous prêts ?

Cas n° 6

Vous constatez lors de la préparation de l'entretien que Paul qui est votre collaborateur depuis 5 ans, n'est pas autonome dans son poste alors qu'il l'occupe depuis 3 ans. Que faites-vous?

Attention à votre humeur !

- Ne pas se focaliser sur un incident récemment survenu entre le collaborateur et vous : prendre le recul sur l'année écoulée.
- Prévoir un échelonnement des rendez-vous, vous permettant d'avoir une qualité égale d'écoute pour chacun.



8

Ce que l'on peut en attendre

**Motivation
Reconnaissance**

**Implication
des collaborateurs**

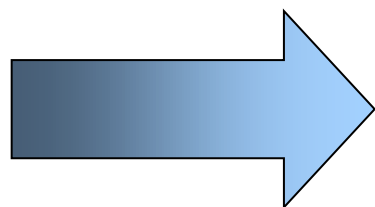
Performance de l'entreprise

**Compréhension
Adhésion
Fidélisation**

**Développement
des salariés
des compétences**

9

En guise de conclusion ...



**Une Thématique à intégrer
dans UN PROJET d'ENTREPRISE**

**Une approche spécifique et adaptée
à chaque entreprise**



L'évaluation est davantage qu'un outil
UNE DEMARCHE

Implique différents acteurs,
Développe la performance globale de l'entreprise
Est en relation avec les autres composantes de la GRH



S'inscrit dans la durée
S'inscrit dans le projet économique de l'entreprise, sa culture, ses valeurs

ANNEXES

Canevas d'un entretien sur l'évolution professionnelle



Rappeler les objectifs de l'entretien professionnel

Un bilan global du parcours professionnel

Recueil des souhaits, possibilités d'évolution et les moyens d'y parvenir



Bilan du parcours professionnel du salarié depuis 2 ans

Les postes occupés – le parcours

Les formations suivies

Les compétences développées

Echanger sur le comment



Projet professionnel du salarié

Les évolutions des métiers et des emplois de l'entreprise

Les objectifs professionnels

Les évolutions souhaités

Les leviers et les freins



La formation professionnelle

Ce qui a été fait

Ce qu'il est possible : les dispositifs mobilisables

Les conditions de réalisation



Un plan d'actions

Nous vous remercions de votre attention

la
matinale
Ressources Humaines



**LE PARCOURS DE RECRUTEMENT,
DE L'IDÉE À L'ESSAI !**

Jeudi 24 Mars 2011