

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

GUIDE D'UTILISATION

Ce guide a pour objectif de faciliter l'utilisation du dispositif d'évaluation des compétences et fixations d'objectifs et l'utilisation du formulaire d'entretien. Vous y trouverez :

1. Les principes fondamentaux de l'évaluation
2. Les règles de fonctionnement du dispositif
3. La feuille d'objectif commentée
4. Le modèle de plan d'action commenté

1. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX

- L'entretien d'évaluation des compétences, fixation d'objectifs **concerne tous les salariés** de la société / du groupe.
- Il est basé sur :
 - une **préparation de l'évaluation et de la fixation des objectifs par le salarié** avant l'entretien
 - une **préparation de l'évaluation et de la fixation de la fixation des objectifs par le responsable** avant l'entretien
- L'entretien professionnel est une évaluation de la période passée, **ce n'est pas un jugement de valeur**.
- L'évaluation est la première étape de **la construction de la performance future du salarié**.
- Le processus d'évaluation des compétences, de fixation des objectifs et du plan de développement est **partagé** entre le salarié et le responsable.
- Les formulaires d'entretiens et de fixation d'objectifs sont des **aides à la discussion** entre le salarié et le responsable.
- L'évaluation des compétences et la fixation des objectifs doivent impérativement faire l'objet d'un **entretien formalisé** entre le responsable et le salarié. C'est un moment privilégié pour analyser en profondeur l'activité de l'année : la façon dont a été tenu le poste et les objectifs atteints.

- Cet outil doit devenir par un suivi régulier de l'état d'avancement des objectifs un **outil de pilotage** pour le salarié et un **outil de gestion et de suivi** pour le responsable.
- L'objectif de l'évaluation doit toujours **rechercher l'amélioration** du salarié.
- Les compétences cibles du métier sont celles décrites dans la fiche de poste du référentiel métier : connaissances spécifiques requises (éventuellement savoir-faire spécifique nécessaire et/ou compétences comportementales requises).
- Les compétences du salarié en regard des compétences cibles du métier sont reprises en regard des performances du salarié.

⇒ **Comment utiliser le formulaire support à l'entretien ?**

Le formulaire d'entretien d'évaluation et de fixation d'objectifs est conçu comme un document support à la préparation et à la conduite de l'entretien.

- Avant l'entretien :
C'est un support d'évaluation.
Chacun peut remplir le document au brouillon s'il le désire pour se préparer à l'entretien.
Les documents de préparation ne sont ni conservés ni formalisés.
- Pendant l'entretien :
Le formulaire est un support de discussion entre le responsable et le salarié.
- En fin d'entretien :
Le formulaire est un support de synthèse de l'évaluation indiquant les points d'accord et de désaccord.

2. Les règles de fonctionnement du dispositif

LE CALENDRIER DES ENTRETIENS

- L'évaluation des compétences et la fixation des objectifs doit s'établir **au moins une fois par an**.
- La formalisation écrite du document se fera en fin d'entretien et la signature du dans le mois qui suit.

LA MISE A DISPOSITION DU SUPPORT

- Le support est disponible sur **Intranet** et sur support papier auprès de la Direction des Ressources Humaines.
- Pour faciliter son utilisation ce guide d'utilisation et les modèles commentés sont disponibles sur **Intranet**

ARCHIVAGE DES ENTRETIENS ET DES OBJECTIFS

- Un exemplaire est conservé par le salarié et par le responsable.
- La Direction des Ressources Humaines en conserve un exemplaire dans le dossier individuel du salarié pour :
 - assurer une continuité du dossier au fur et à mesure de la vie du salarié en gardant toujours disponible un exemplaire pour le salarié et le responsable,
 - remonter les attentes et besoins en termes de formation professionnelle continue.
 - assurer un traitement des souhaits d'évolution et de mobilité interne des salariés.

3. La feuille d'objectifs commentée

DIRECTION :
SERVICE :

NOM :
PRENOM :

N°	Axes de Développement et d'amélioration	Mesure pour l'appréciation des réalisations	Délai	Appréciation des résultats	
	<p>On fixera un nombre raisonnable d'objectifs (3 minimum, 7 maximum) en indiquant son n° dans la colonne "N°"</p> <p>Chaque évaluateur doit avoir au moins un objectif d'encadrement dans ses objectifs</p> <p>Chaque salarié doit avoir au moins un objectif de développem</p>				
AXES DE DEVELOPPEMENT METIERS					
	Ils doivent porter sur les savoirs faire propres au métier de chacun	Quels sont les critères de mesure permettant d'apprécier l'évolution en termes techniques	Date à partir de laquelle l'objectif doit être atteint.	Colonne remplie au moins une fois au moment de l'entretien annuel	
EXEMPLES					
	En finance : Améliorer ma technique de consolidation de bilans	En finance : Nombre d'erreurs dans les bilans consolidés	Prochain bilan		
	<u>En vente</u> : Améliorer ma technique de découverte des besoins clients	<u>En vente</u> : Mesure de la répartition du temps de parole lors d'un premier entretien client Nombre de projets acceptés suite à une consultation	Le mois prochain Le trimestre prochain		
	<u>En hot line</u> : Développer ma technique de réception d'appels de clients agressifs	<u>En hot line</u> : Nombre de problèmes résolus par rapport à des appels agressifs	Sur 6 mois à partir de Janvier		
	En développement : Documenter la base de connaissance	En développement : nombre de mise à jour de la BDD	Point en mars		
AXES DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL					
	Ce sont les savoirs être spécifiques aux comportements professionnels individuels ayant un impact sur la performance individuelle, (la motivation, l'empathie, l'agressivité, la susceptibilité, la communication, la prise de décisions...).	Quels sont les critères de mesure permettant d'apprécier l'évolution comportementale, par exemple : le nombre de conflits, l'ambiance dans l'équipe, les comportements dans certaines situations	Date à partir de laquelle l'objectif doit être atteint		

N°	Axes de Développement et d'amélioration	Mesure pour l'appréciation des réalisations	Délai	Appréciation des résultats
EXEMPLES				
	Améliorer la conduite de réunion trimestrielle en terme de phase préparatoire et de compte rendu	J-7 : ordre du jour et bullet point J+4 : compte rendu	2 mois	<i>Colonne remplie au moins une fois au moment de l'entretien annuel</i>
	Améliorer la visibilité de l'emploi du temps de travail vis à vis des collègues.	Mise en place de l'agenda partagé avec l'assistante du service. Envoi du planning hebdomadaire aux personnes concernées.	Pour dans un 1 mois	
	Améliorer la ponctualité	Les retards inférieurs à telle durée dans quel contexte - à l'arrivée des réunions, des documents	Au plus tard le.....	
	Améliorer sa contribution dans les réunions d'équipe c'est-à-dire apporter des idées pertinentes, contribuer à l'avancement des dossiers.	L'acquiescement de l'évaluateur sera le critère d'évaluation	Sur une durée de 6 mois	
AXES DE DEVELOPPEMENT ENCADREMENT				
	Ce sont les savoirs faire faire aux collaborateurs, mais aussi les savoirs être avec les salariés, ayant un impact sur la performance collective et le fonctionnement des équipes. <u>Par exemple</u> : en réunion, en coaching, en entretien individuel, ou encore dans des situations informelles	Quels sont les critères de mesure permettant d'apprécier l'évolution des fonctions d'encadrement de l'évaluateur, <u>Par exemple</u> : le nombre d'entretiens formalisés, de réunions, mais aussi de turn over ou encore l'ambiance et les résultats de son équipe	Date à partir de laquelle l'objectif doit être atteint	
EXEMPLES				
	Mettre en place de back-up pour assurer la continuité du service	Organisation d'une procédure de back-up Absence de rupture dans le service en cas d'absence	Dans 6 mois	
	Maintenir un haut niveau de motivation dans un contexte de fort volume et de nombre d'appels	Turnover des salariés dans le service Nombre de techniciens ayant évolué dans le Planep Nombre de sessions de coaching réalisées	sur l'année sur 6 mois	
	Déléguer les visites aux salariés chez les clients	Mise en place d'un plan d'action Compte rendu de visite L'utilisation du temps dégagé par l'évaluateur	dans un mois	
	Développer le coaching des salariés	Agendas des séances de coaching Compte rendu de l'impact du coaching	3ème trimestre	

Signature de l'évaluateur

Nom - Prénom :

Signature du salarié

Nom - Prénom :

4. Modèle de plan d'action commenté

NOM - PRENOM :

ANNEE XX - PLAN D'ACTION N° X*

Le plan d'action décrit pour chacun des objectifs les actions à mettre en œuvre, la façon d'y parvenir, les moyens nécessaires.

Un plan d'action bien conçu est un véritable plan de travail.

Objectif :

Intitulé de l'objectif

Département et Service :

Département ou service auquel appartient le salarié.

La ou les solutions envisagées :

Détail des actions à mettre en œuvre.

Délai :

Planning de réalisation du plan d'action pour l'atteinte des résultats.

Outils et fréquence des mesures :

Détail des indicateurs de résultats permettant d'évaluer l'atteinte de l'objectif et la réalisation des phases intermédiaires.

Interaction avec les autres départements :

Les autres services et départements qui sont impliqués dans la réalisation de l'objectif.

Indiquer la nature des interactions ; par exemple : validation d'une décision – allocation de ressources spécifiques – impact de planning, etc.

Les moyens pour mener à bien ce plan d'action :

Détail des moyens pour mettre en œuvre les actions (humains, matériel et financiers).

* n° de l'objectif référencé dans la feuille d'objectif