

Formation à l'entretien annuel d'évaluation

Sommaire

I - Les composantes de l'entretien d'évaluation

Deux personnes

- Qu'est ce que j'attends de mon évaluateur
- Comment se comporter avec mon évaluateur ?
- Les attitudes de l'appréciateur et de l'apprécié sont inter – actives
- Attitude conseillée de l'appréciateur : la reformulation ou effet miroir

II – Un lieu

III – Une méthode

L'imprimé d'évaluation correspond à la manière dont l'entreprise conçoit l'évaluation

IV – Des exemples d'imprimés d'évaluation cadre et non cadre

V – Comment fixer des objectifs ?

VI- La corrélation avec le salaire

VII- Le processus de l'évaluation (et les notices)

I - Les composantes de l'entretien d'évaluation

1

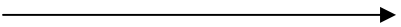
2 personnes :
L'appréciateur et l'apprécié



2

Un lieu

Que me faut il d'autre ?



3

Une méthode
d'évaluation

Structurée autour d'un
document
l' imprimé d'évaluation

Deux personnes

- Qui doivent se poser les questions suivantes :
 - 1 – Si j'étais l'évalué, qu'est ce que j'attendrais de mon évaluateur ?
 - 2 – En ma qualité « d'évalué », comment dois je me comporter avec mon évaluateur ?

Qu'est ce que j'attends de mon évaluateur ? (1)

- Qu'il apprécie mon travail « à sa juste valeur »
c'est-à-dire qu'il soit **objectif** dans son appréciation...et s'en souviennent pour la suite !
- Qu'il soit **compréhensif** en tenant compte des difficultés que j'ai pu rencontrer
- Qu'il **écoute** les observations que j'ai à lui faire, en me laissant parler et sans tenir rigueur de la sincérité ou de la vivacité de mes propos

Qu'est ce que j'attends de mon évaluateur ? (2)

- Qu'il me donne le **sentiment d'avoir bien compris** ce que je voulais lui dire, sans le déformer à son avantage ou à mon désavantage.
- Qu'il me dise **clairement ce qu'il attend de moi**, qu'il me désigne des points particuliers où faire porter mon effort (objectifs)
- Qu'il me donne les **moyens de mieux faire ou bien faire** mon travail (si c'est nécessaire), qu'il se propose de m'aider ou me donne des conseils .
- Qu'il me donne du **« jus » et de la motivation** pour continuer

Comment dois je me comporter avec mon évaluateur ? (1)

- **Adopter un comportement adulte**
- C'est-à-dire que ne suis ni soumis, ni rebelle, ni silencieux ,ni flatteur, mais un collaborateur calme échangeant des propos raisonnables
- Que je développe les arguments de manière rationnelle, expliquant pourquoi j'ai réussi ou moins bien réussi telle ou telle chose
- Que je lui apporter la preuve « objective » que mon travail est bien fait et non des « j'ai pourtant l'impression de bien faire mon travail » ou « je travaille beaucoup »
- Que j'ai le courage de mentionner ce qui dans le mode de fonctionnement de l'organisation, ou son propre fonctionnement à lui, m'ont gêné ou me causent problème.
- C'est enfin accepter les reproches qui me semblent justifiés et ne pas adopter d'attitude agressive ou de déni

Comment dois je me comporter avec mon évaluateur ? (2)

- **Adopter un comportement responsable :**
 - En lui demandant les moyens qui me paraissent nécessaire pour atteindre mes objectifs
 - En prenant position sur le caractère réaliste ou non des objectifs qui me sont proposés
 - En ayant déjà réfléchi aux objectifs qu'il pourrait me proposer
 - En lui faisant part de mes suggestions sur telle ou telle amélioration
- **Être clair sur mon état d'esprit actuel** (satisfait ou non) l'état de nos relations et mes intentions quant à mon avenir

Les attitudes de l'appréciateur et de l'apprécié « se répondent »

Appréciateur

Apprécie

Avoir un comportement adulte

- Objectif

- Propos argumentés, preuves

- Ecoute / Compréhension

- Courage de dire ce qui ne va pas

- Compréhensif

- Accepter les reproches justifiés

Avoir un comportement responsable

- Les moyens de mieux faire

- Demander les moyens nécessaires

- Ce qu'il attend de moi

- Proposer des objectifs
- Discuter des objectifs

- La motivation

Aborder mon état d'esprit et mes projets

Conclusion

Pour qu'un match soit réussi, les 2 équiipers doivent « bien jouer »

Le « bon jeu » pour l'appréciateur consiste à adopter une attitude qu'on appelle « **la reformulation** » destinée à faciliter une expression large et facile de son interlocuteur

Ce qui se passe dans la reformulation « l'effet miroir » (1)

Trois catégories d'informations peuvent être réunies dans un même message :

- des faits
- des opinions
- des sentiments



Des faits**Vous avez dépassé vos objectifs de vente**

Des opinions**C'est étonnant que vous ayez pu le faire**

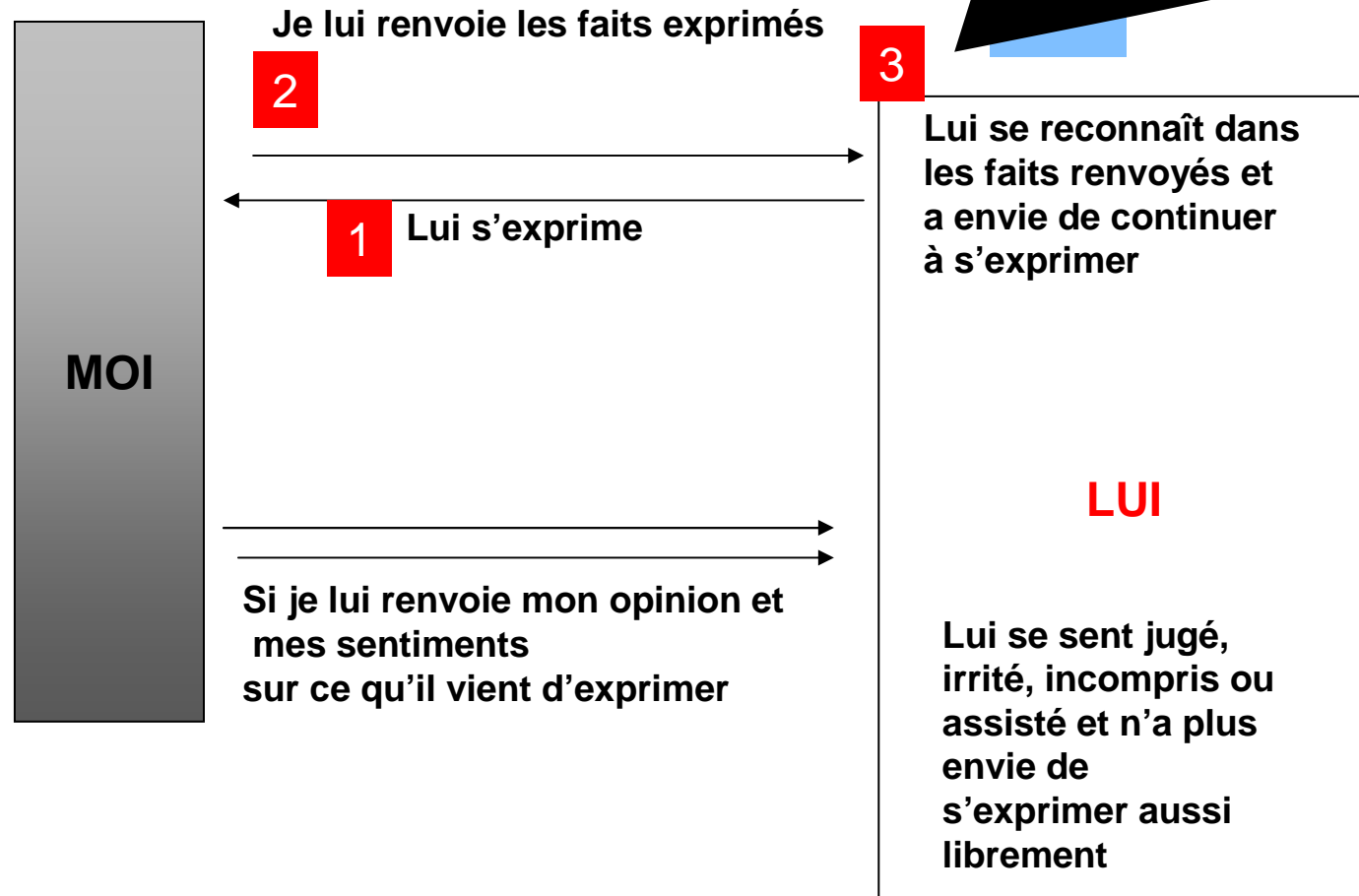
Des sentiments.....**Ça me fait plaisir que vous y soyez arrivé !**



20/11/2008

La reformulation exclut l'expression de ses opinions et sentiments pour ne renvoyer à l'autre que les faits qu'il vient d'évoquer. Car mes opinions et sentiments bloquent ou restreignent l'expression de « l'Autre »

Ce qui se passe dans la reformulation
« l'effet miroir » (2)



La Reformulation

- L'interviewer

- Se force à écouter ce qui est dit
- Fait un effort d'analyse de ce qui est dit
- Fait un effort de compréhension et fait abstraction de son propre système de valeurs
- Respecte l'autre sans restriction
- Pense que l'autre a la capacité d'élucider son comportement et le lui dit
- Considère l'autre comme un être adulte, non dépendant

- L'interviewé

- Voit qu'il est écouté de l'autre
- Sent l'effort d'analyse de l'autre
- Sent que son propre système de valeurs est pris en considération
- Sent qu'il est respecté et reconnu
- Prend conscience qu'on le croit capable d'élucider mais peut éprouver une anxiété
- Se sent non dépendant de l'autre se sent considéré comme quelqu'un capable par lui-même de comprendre et résoudre les situations

II - Un lieu

L'évaluateur
ne reste pas
derrière son bureau
Symbole d'une
Position d'autorité

Téléphone exclu
absolument



Il adopte une position
dite de $\frac{3}{4}$
de manière à faciliter
les échanges

III – Une méthode

- Un document : **L'imprimé d'évaluation**, sert à structurer le contenu et le déroulement de l'entretien
- La forme du document est donc très importante
- Comment doit il être conçu ?
- Pour le savoir, il faut se pencher sur ce que l'entreprise attend, en général, de l'entretien d'évaluation

Evaluer

- **Evaluer un individu**, c'est principalement envisager la manière dont le salarié s'acquitte de son poste à un moment donné.
Le résultat est fonction des **compétences développées** mais aussi de son niveau de **professionnalisme** entendu comme la mise en œuvre de comportements et de qualités personnelles.
- C'est pourquoi l'imprimé d'évaluation retenu examine successivement : **la maîtrise du poste** (et donc le niveau des compétences développées) **et le niveau de professionnalisme**
- Comme ce processus est dynamique, on examine également les **progrès** d'une période par rapport à l'autre , facilités par la mise en place **d'objectifs de progrès**.
- Comme cette maîtrise et ces progrès dépendent directement des **moyens** mis à disposition du salarié et de sa **motivation**, la dernière partie examine ces points.

Evaluation =

Manière dont le poste est tenu
Fonction de....

Compétences développées

Professionalisme

Progrès d'une période
sur l'autre

Progrès conditionné par
les moyens à disposition et
la motivation de l'intéressé

Imprimé d'évaluation

I – appréciation globale de la maîtrise
du poste

II – Evaluation du niveau de
professionalisme :
- Comportements professionnels
- Qualités personnelles

III – Bilan des objectifs de progrès
IV – Evolution au cours de la période
V - Objectifs de progrès pour la période à venir

VI- Moyens envisagés
VII- observations du salarié sur son état d'esprit
sa formation et son évolution, les améliorations
à apporter

IV - Exemples d'imprimés d'évaluation

Personnel non- cadre

Entretien annuel d'appréciation / Personnel non cadre

1

Période appréciée :

Date de l'entretien :

Service / agence :

Titulaire du poste	Responsable direct	
Nom / Prénom :	Nom / prénom :	
Intitulé du poste :	Intitulé du poste :	
Catégorie / niveau :		
Grade / Echelon :		

I - Appréciation globale de la maîtrise du poste

Relire les tâches et missions figurant dans la fiche d'emploi / Choisir la lettre qui reflète le mieux la réalité du travail réalisé: ABCDE . Penser à indiquer les modifications de la fiche de poste à prendre en compte, page 4

- A – Apporte des changements majeurs
- B – Domine le poste
- C – Maîtrise pleinement le poste
- D – Maîtrise partiellement le poste
- E – N'assure pas la tenue du poste
- Na – non appréciable

Cocher la lettre qui reflète le mieux l'activité

A	B	C	D	E	na
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II - Evaluation du niveau de professionnalisme : Mettre une croix dans la colonne qui convient pour chacun des points de comportement et chacune des qualités personnelles (à la fin, faire le total des croix par lettre)

Comportements professionnels	Excellent	Supérieur à normale	Normale	Inférieur à Normal	Insuffisant	Médiocre	E	>N	N	<N	I	M	Qualités personnelles
-Organisation / efficacité													-Initiative
-Qualité du service / finition													-Implication
-Respect des procédures -et des consignes													-Ponctualité
-Hygiène / propreté / sécurité													-Travail en commun
													-Relations avec public
													-Rapidité
Total des croix , par lettre													

Normal =ce que le bon sens commande

II - Evaluation du niveau de professionnalisme, compte tenu du nombre de croix totalisées par lettre, dans le point II

Reporter le nombre de croix par colonne

Excellent	> Normale	Normale	<Normale	Insuffisant	Médiocre

III – Bilan des objectifs de progrès pour la période précédente :

	Objectif de progrès (reprendre ceux fixés l'année précédente)	Progrès enregistrés	Insuffisances constatées
1 -			
2 -			
3 -			

IV - Evolution au cours de la période écoulée (appréciation globale des points I à III)

Entourer le symbole qui convient le mieux

Forts progrès	Progrès sensibles	Progrès	Stabilité	Dégradation	Forte dégradation
+++	++	+	=	-	--

V – Fixation des objectifs de progrès pour la période à venir, compte tenu de la manière dont l'emploi est tenu (point I) et du niveau de professionnalisme atteint (point II)

3

	Objectifs de progrès pour la période à venir (3 maximum)
1 -	
2 -	
3 -	

VI - Moyens envisagés par le responsable, avec l'assentiment du subordonné, pour que le salarié atteigne ses objectifs de progrès (si besoin) * dont besoin de formation exprimé par le responsable

--

VII - Observations du salarié sur : sa satisfaction au travail, le fonctionnement du service, son évolution personnelle, ses demandes de formation

4

1 – Niveau de satisfaction du salarié, au travail

2 – Propositions pour améliorer le fonctionnement du service

3 – Demande d'évolution concernant sa situation personnelle (mutation géographique, changement de poste ...)

4 – Demande de formation (si elle n'a pas été reprise par le responsable)

VIII - Modification de la fiche d'emploi à opérer (si besoin) compte tenu du point I

IX - Appréciation globale commentée par le responsable

Commentaire de synthèse exprimé par le collaborateur

X - Visa du responsable :

- Visa du Collaborateur :

Appréciation et observations concernant le personnel FPT non cadre

	Très bien	Bien	Assez bien	Passable	Insuffisant
Connaissances Professionnelles					
Exécution, rapidité, Finition, initiative					
Sens du travail en Commun	Cette page, détachée, est incorporée dans le 4 pages				
Ponctualité efficacité					
Total sur 20 Note provisoire					

Notes des années précédentes :

N-1 :

N-2 :

N-3 :

Avis du chef de service pour un avancement (sous réserve de l'avis de la CAP)

- Echelon au choix :

Grade :

Ancienneté :

- Date d'acquisition dernier échelon ou ...

du dernier grade :

Observations, date et signature du chef de service

Observations, proposition de note et signature du Directeur général :

Note :

Le soussigné déclare avoir pris connaissance de la note chiffrée et de l'appréciation (le fonctionnaire peut demander la révision de l'appréciation et / ou de la note au Directeur général qui doit transmettre cette demande pour avis de la commission administrative paritaire compétente)

Date et signature :

Visa et date de la CAP	Avis de la CAP et/ ou appréciation de l'intéressé	Note définitivement arrêtée par le DG
		<input style="width: 50px; height: 30px; background-color: #d3d3d3;" type="text"/>

Personnel cadre

Entretien annuel d'appréciation / Personnel cadre

Période appréciée :

Date de l'entretien :

Service / agence :

Titulaire du poste	Manager direct	
Nom / Prénom :	Nom / prénom :	
Intitulé du poste :	Intitulé du poste :	
Catégorie / niveau :		
Grade / Echelon :		

I - Appréciation globale de la maîtrise du poste

Relire les tâches et missions figurant dans la fiche d'emploi / Choisir la lettre qui reflète le mieux la réalité du travail réalisé: ABCDE . Penser à indiquer les modifications de la fiche de poste à prendre en compte, page 4

- A – Apporte des changements majeurs
- B – Domine le poste
- C – Maîtrise pleinement le poste
- D – Maîtrise partiellement le poste
- E – N'assure pas la tenue du poste
- Na –non appréciable

Cocher la lettre qui reflète le mieux l'activité

A	B	C	D	E	na
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II - Evaluation du niveau de professionnalisme : Mettre une croix dans la colonne qui convient pour chacun des points de comportement et chacune des qualités personnelles (à la fin, faire le total des croix par lettre)

Comportements professionnels	E	>N	N	<N	I	M	Excellent	Supérieur à normale	Normale	Inférieur à Normal	Insuffisant	Médiocre	Qualités personnelles
<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'organisation - Qualité du service / rapidité - Qualité de la gestion - Observation des procédures - Hygiène / propreté / sécurité - Ambiance de travail / climat 													<ul style="list-style-type: none"> Prise de décision Implication Maturité du jugement Capacité d'innovation
Total des croix , par lettre													

II - Evaluation du niveau de professionnalisme, compte tenu du nombre de croix totalisées par lettre, dans le point II

Cocher la colonne comptant le plus de croix

Excellent	> Normale	Normale	< Normale	Insuffisant	Médiocre

III – Bilan des objectifs de progrès pour la période précédente :

Objectif de progrès fixés la période précédente	Indicateur de mesure				résultat atteint
	dépassé si	atteint si	presque atteint si	pas atteint si	
1 -					
2 -					
3 -	* Objectif qualitatif : Observations notées en cours de période				

IV – Fixation des objectifs de progrès pour la période à venir, compte tenu de la manière dont l’emploi est tenu (point I) et du niveau de professionnalisme atteint (point II)

Objectif de progrès fixés (3, maximum)	Indicateur de mesure *			
	dépassé si	atteint si	presque atteint si	pas atteint si
1 -				
2 -				
3 –	* objectif qualitatif, mesuré par les observations du Manager			

V - Moyens envisagés par le responsable, avec l’assentiment du subordonné, pour que le salarié atteigne ses objectifs de progrès (si besoin) * dont besoin de formation exprimé par le Manager .

VI - Observations du salarié sur : sa satisfaction au travail, le fonctionnement du service, son évolution personnelle, ses demandes de formation

4

1 – Niveau de satisfaction du salarié, au travail

2 – Propositions pour améliorer le fonctionnement du service

3 – Demande d'évolution concernant sa situation personnelle (mutation géographique, changement de poste ...)

4 – Demande de formation (si elle n'a pas été reprise par le Manager)

VII - Modification de la fiche d'emploi à opérer (si besoin) compte tenu du point I

VIII - Appréciation globale commentée par le responsable

Commentaire de synthèse exprimé par le collaborateur

IX - Visa du Collaborateur :

Visa du Manager :

Appréciation et observations concernant le personnel FPT cadre

	Très bien	Bien	Assez bien	Passable	Insuffisant
Aptitudes générales					
Efficacité					
Qualité d'encadrement	Cette page, détachée, est incorporée dans le 4 pages				
Sens des relations humaines					
Total sur 20 Note provisoire					

Notes des années précédentes :

N-1 :

N-2 :

N-3 :

Avis du chef de service pour un avancement (sous réserve de l'avis de la CAP)

- Echelon au choix :

Grade :

Ancienneté :

- Date d'acquisition du dernier échelon :

... du dernier grade :

Observations, date et signature du chef de service

Observations, proposition de note et signature du Directeur général :

Note :

Le soussigné déclare avoir pris connaissance de la note chiffrée et de l'appréciation (le fonctionnaire peut demander la révision de l'appréciation et / ou de la note au Directeur général qui doit transmettre cette demande pour avis de la commission administrative paritaire compétente)

Date et signature :

Visa et date de la CAP	Avis de la CAP et/ ou appréciation de l'intéressé	Note définitivement arrêtée par le DG
		<input type="text"/>

V - Comment « trouver » des objectifs de progrès ?

1 - Commencer par pointer ce que je fais bien ou moins bien pour chacune des tâches ou missions de ma fiche d'emploi

Exemple : Missions et attributions d'une fiche d'emploi

Gestion financière

Elaborer le budget prévisionnel.....

Gérer le budget définitif.....

Définir, vérifier la cohérence et contrôler les charges
locatives en accord avec les imputation budgétaires

Rencontrer les entreprises, étudier leurs devis en vue de
présentation pour choix.....

Contrôler et viser les factures

Gestion technique

Participer à l'élaboration des gros travaux d'entretien ...

Définir et gérer les travaux d'entretien courants.....

Assurer le maintien de la valeur locative du patrimoine....

Participer et suivre la procédure globale de réhabilitation
de logements et de constructions neuves.....

Bien réalisé	Mal réalisé = objectif
X	
X	
X	
	X
X	
X	
	X
X	
X	

2 - Repérer les critères de comportement professionnel ou de qualités personnelles pour lesquels je suis classé « inférieur à la normale »

•Se reporter au tableau II « Evaluation du niveau de professionnalisme »

•**3 – les objectifs apportés par le salarié**

VI - La corrélation évaluation / salaire

On ne parle pas salaire durant l'évaluation
Mais les résultats de l'évaluation doivent
servir à fonder le niveau de la
rémunération

Exemple de corrélation évaluation / salaire

I – Maîtrise du poste

A – Apporte des changements majeurs
 B – Domine le poste
 C – Maîtrise pleinement le poste
 D – Maîtrise partiellement le poste
 E – N'assure pas la tenue du poste
 Na – non appréciable

A	B	C	D	E	na
		X			

II - Evaluation du niveau de professionnalisme, compte tenu du nombre de croix totalisées par lettre, dans le point II

Excel lent	> Norm ale	Norma le	<Nor male	Insuffi sant	Médi ocre
	1,2	1,00	0,8		

A	B	C	D	E	
1090 à 1120	1060 à 1090	1030 à 1060	1000 à 1030	970 à 1000	

Mr Dupont , classé « C » pour sa maîtrise du poste et faisant preuve d'un niveau de Professionnalisme inférieur à la normale « mérite » un salaire compris entre 1030 et 1060 euros / Mois X 0,8 . S'il gagne 1020 euros / mois, son augmentation sera égale à :
 $1030 - 1020 = 10 \times 0,8 = 8 \text{ euros / mois}$
 $8 \text{ euros} \times 12 = 96 \text{ euros / An}$

S'il a atteint ses objectifs, un système de prime fixera le niveau de son bonus.

VII - Déroulement des opérations

Deux notices, l'une destinée au personnel cadre et l'autre au personnel non cadre seront distribués à chaque personne AVANT l'entretien

Distribuer un exemplaire des 2 documents aux participants (format word)

8 Etapes

La DRH communique l'imprimé de l'année n-1 avec l'imprimé nominatif des personnels à apprécier

J - 30

L'agenda du N+1 et du subordonné sont bloqués pour 1H d'entretien, par le secrétariat du N+1

J -15

Les 2 interlocuteurs remplissent L'imprimé d'évaluation chacun de son côté

Il peut s'avérer opportun que le responsable direct s'entretienne préalablement avec son supérieur

Jour J/a

Le N+ 1 accueille le subordonné
Les deux parties comparent les rubriques de l'imprimé qu'ils ont pré- rempli

Jour J/b

Un dialogue s'instaure sur les écarts d'appréciation constatés
Chacun argumente

Jour J/c

Un troisième imprimé, le seul qui sera retenu, est renseigné, étape par étape, par le N+1

Jour J/d

L'imprimé définitif est co-signé par les deux parties

J à J+30

Le N+1 communique à la DRH L'imprimé original des salariés évalués

9 Etapes

Suivi

Préparation

