

## A3 - Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines de la PME

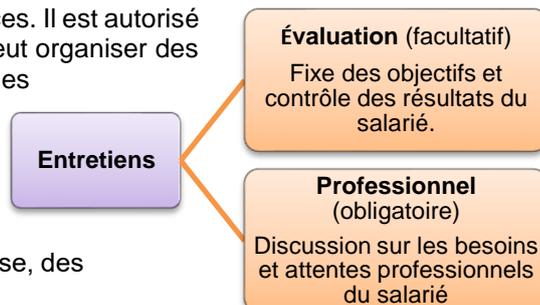
### Activité 3.2 – Participer à la gestion des ressources humaines

## Chapitre 8. Préparer et mettre en place l'évaluation des salariés

### Problématique

Le contrat de travail entraîne des droits et des obligations pour l'employeur et pour le salarié.

- L'employeur attend des salariés qu'ils soient performants et efficaces. Il est autorisé à fixer des objectifs personnalisés et à contrôler les résultats. Il peut organiser des **entretiens annuels d'évaluation** destinés à faire le point sur les performances du salarié au cours de l'année écoulée et à fixer les objectifs pour l'année à venir.
- Le **salarié** a le droit de faire part de ses attentes et de ses besoins professionnels. L'employeur est obligé d'organiser tous les 2 ans des **entretiens professionnels** destinés à parler de l'évolution de carrière, des perspectives d'évolution dans l'entreprise, des projets professionnels et des formations pouvant lui être utiles.



<b>Sommaire (6 h 40')</b>		
<b>Problématique</b>	1	
<b>Introduction</b>		
QCM	2	10'
Réflexion 1. Comprendre l'entretien professionnel	3	15'
Réflexion 2. Comprendre l'entretien d'évaluation	4	15'
Réflexion 3. Identifier la méthodologie de l'entretien d'évaluation	5	20'
Réflexion 4. Identifier les nouvelles formes d'évaluation	7	15'
Réflexion 5. Connaître une application de gestion des entretiens	8	15'
Réflexion 6. Pourquoi l'entretien annuel est souvent inutile ou raté	9	20'
<b>Missions professionnelles</b>		
1. Sensibiliser les responsables aux entretiens	10	50'
2. Créer une grille d'évaluation	12	1 h 00'
3. Concevoir une trame d'entretien professionnel	13	1 h 10'
4. Organiser des entretiens	16	50'
5. Mettre en œuvre des entretiens d'évaluation (Entraînement à l'épreuve e52)	18	1 h 00'
<b>Ressources</b>		
1. Instaurer le dialogue social	20	
2. Réaliser les entretiens professionnels	20	
3. Réaliser les entretiens d'évaluation	21	
4. Utiliser des outils adaptés	22	
<b>Bilan de compétences</b>	24	

## Introduction

### Chapitre 7 - Préparer et mettre en place l'évaluation des salariés QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
<b>Question 1</b> L'entretien d'évaluation	<input type="checkbox"/>	Est une obligation légale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est facultative	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Concerne toute les entreprises	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Concerne les entreprises de plus de 50 salariés	<input type="checkbox"/>
<b>Question 2</b> L'entretien professionnel	<input type="checkbox"/>	Est une obligation légale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est facultative	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Concerne toute les entreprises	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Concerne les entreprises de plus de 50 salariés	<input type="checkbox"/>
<b>Question 3</b> L'entretien d'évaluation	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative du CSE	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative du salarié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative de l'employeur	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative des syndicats	<input type="checkbox"/>
<b>Question 4</b> L'entretien professionnel	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative du CSE	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative du salarié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative de l'employeur	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Est à l'initiative des syndicats	<input type="checkbox"/>
<b>Question 5</b> L'entretien professionnel doit être organisé tous les	<input type="checkbox"/>	1 an	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	2 ans	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3 ans	<input type="checkbox"/>
<b>Question 6</b> Les entretiens sont assurés par	<input type="checkbox"/>	Le dirigeant de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le supérieur hiérarchique de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un intervenant extérieur neutre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des collègues du salarié	<input type="checkbox"/>
<b>Question 7</b> Lors de l'entretien le salarié peut être	<input type="checkbox"/>	Accompagné d'un représentant du personnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Accompagné d'un délégué syndical	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Accompagné d'un collègue	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Ne peut pas être accompagné	<input type="checkbox"/>
<b>Question 8</b> Un entretien à 360° est un entretien	<input type="checkbox"/>	Avec plusieurs responsables du salarié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Qui concerne le vie professionnelle et personnelle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Qui se situe à l'extérieur de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Qui inclut des collègues et partenaires du salarié	<input type="checkbox"/>
<b>Question 9</b> Sélectionnez les thèmes qui peuvent être abordés à l'occasion d'un entretien	<input type="checkbox"/>	Compétences	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Syndicalismes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Performances	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Culture	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Religion	<input type="checkbox"/>
<b>Question 10</b> Les personnes qui peuvent avoir accès aux résultats de l'entretien d'évaluation sont	<input type="checkbox"/>	Le dirigeant de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le supérieur hiérarchique du salarié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les collègues du salarié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le salarié	<input type="checkbox"/>
<b>Question 11</b> Les critères d'évaluation du salarié doivent être	<input type="checkbox"/>	Objectifs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Vérifiables	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Connus du salarié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Humains	<input type="checkbox"/>

## Réflexion 1 – Comprendre l'entretien professionnel

Durée : 15'	 ou 	Source
-------------	--	--------

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est la finalité de l'entretien professionnel ?
2. L'employeur est-il obligé d'organiser ces entretiens ? et avec quelle périodicité ?
3. Quel est le contenu de cet entretien ?
4. Quelle différence y a-t-il entre l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation ?

### **Doc.** Tout savoir sur l'entretien professionnel

**Source :** *L'entretien professionnel : définition et intérêt - Cadremploi - Mathilde Palfroy*

Vous avez envie d'évoluer ou de tout simplement faire le point sur votre projet professionnel ? Vous ressentez le besoin de suivre une formation ? Profitez de votre entretien professionnel pour en parler avec votre manager. Ce rendez-vous est obligatoire : votre employeur doit vous recevoir au moins tous les 2 ans pour s'informer de vos projets d'évolution de carrière et de vos désirs de formation individuelle.

### Qu'est-ce qu'un entretien professionnel ?

On nomme entretien professionnel, le rendez-vous auquel un employeur convoque un salarié pour s'entretenir avec lui de son projet professionnel. C'est l'occasion pour le salarié de parler de l'évolution de sa carrière et de ses perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, et d'identifier avec son employeur les formations pouvant lui être utiles.

L'entretien professionnel est règlementé par l'article L6315-1 du Code du travail qui prévoit que l'employeur doit recevoir son salarié :

- pour évaluer « *ses perspectives d'évolution professionnelles, notamment en termes de qualification et d'emploi* » ;
- pour lui fournir des informations « *relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle* ».

L'entretien professionnel est obligatoire : tous les employeurs sont tenus de l'accorder à tous leurs salariés.

**Important :** attention à ne pas confondre entretien professionnel et entretien annuel d'évaluation. L'entretien professionnel consiste en une discussion concernant la situation et la carrière professionnelle du salarié, il n'a pas vocation à évaluer ses résultats ni à lui fixer des objectifs de travail.

## Réflexion 2 – Comprendre l'entretien d'évaluation

Durée : 15'	 ou 	Source
-------------	--	--------

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi l'entretien d'évaluation est-il un incontournable des fins ou débuts d'année ?
2. Quels sont les principaux thèmes abordés par le manager ?
3. Quels sont les principaux thèmes abordés par le managé ?
4. Pourquoi est-il important de le préparer au préalable ?

### **Doc.** Comment réussir un entretien annuel d'évaluation ?

Source : <https://www.cadremploi.fr/> - Mathilde Hardy

L'entretien annuel d'évaluation, aussi appelé entretien annuel ou entretien individuel, est un incontournable des fins ou débuts d'année dans les entreprises. Il permet de faire un bilan de l'année écoulée et en ouvre une autre avec de nouveaux défis à relever.

Que vous soyez manager ou managé, de son succès découle de nombreuses perspectives à l'échelle individuelle comme de l'équipe. Comment réussir un entretien annuel d'évaluation ? Les clés du succès sont à découvrir dans cet article.

#### La préparation est une clé de réussite de l'entretien annuel d'évaluation

La préparation de l'entretien annuel d'évaluation est essentielle, tant pour le manager que pour le managé, il est donc nécessaire de prendre rendez-vous au moins 15 jours avant l'entretien et de fournir à son interlocuteur tous les éléments pour que chacun puisse préparer cet entretien dans les meilleures conditions. C'est aussi le moment pour le manager d'expliquer pourquoi cet exercice est mis en place. S'il n'existe pas de forme préconçue pour l'entretien annuel d'évaluation où tout dépend de la culture de chaque société et des fonctions occupées par l'intéressé, ce sont les mêmes questions qui reviennent.

- Côté manager : comment expliques-tu les difficultés que vous avez pu éprouver dans telle ou telle situation ? Estimes-tu avoir atteint tes objectifs ? Comment te vois-tu évoluer ?
- Côté managé : les questions tournent le plus souvent autour des conditions de travail, des « récompenses » méritées ou de l'organisation au sein de l'équipe. Il faut donc s'y préparer, au même titre qu'on se prépare à un entretien d'embauche.

Le jour J, quelques minutes avant le début de l'entretien annuel d'évaluation, il faut savoir se préparer psychologiquement en prenant le temps de se concentrer quelques instants, ne serait-ce que pour pouvoir relire ses notes. Il est donc important de ne pas enchaîner les entretiens les uns après les autres.

Pour réussir son entretien annuel d'évaluation, au tout début de la rencontre, la phase d'accueil est essentielle : il faut y montrer sa disponibilité et le plaisir que l'on a à vivre cet entretien, notamment en éteignant son téléphone.

## Réflexion 3 – Identifier la méthodologie de l'entretien d'évaluation

Durée : 20'		Source
-------------	---	--------

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi est-il important de formaliser les entretiens d'évaluation ?
2. En quoi consiste l'accueil du collaborateur ?
3. Pourquoi commencer l'entretien par faire le bilan de l'année écoulée ?
4. Quelles sont les règles à respecter pour fixer les objectifs et plan d'action prévisionnel ?
5. Comment terminer l'entretien ?

### **Doc.** Quelles sont les 4 étapes d'un entretien annuel d'évaluation ?

Source : *Manager-go.com - Raphaële GRANGER*

L'entretien annuel d'évaluation est un élément essentiel du système de management de votre entreprise. Il est **important de mettre en place un processus formel** afin que vous et vos collaborateurs sachiez à quoi vous attendre. Cela permet d'éviter les surprises et de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde avant la réunion.

#### 1 - Accueillir le collaborateur

De cette première étape dépend le succès ou non de la rencontre. Le manager doit, dès les premières minutes, **instaurer un climat de confiance et accueillir pleinement son collaborateur pour un entretien individuel en face-à-face réussi**. Salle fermée, à l'abri des regards et/ou oreilles indiscrettes ; consigne de ne pas déranger, sauf urgence ; désactivation des notifications de smartphone ou autre ; confort du lieu ; climat serein ; etc.

Tous ces éléments contribuent à créer une atmosphère rassurante. Ainsi, le salarié se sentira plus à l'aise, plus ouvert au partage, ce qui facilitera la communication.

Au cours de cette phase **le manager rappelle l'objectif de l'entretien ainsi que son déroulement** (points abordés, suites de l'échange, etc.).

#### 2 - Faire le bilan de l'année écoulée

Il s'agit de faire un point annuel en termes d'atteinte des objectifs, d'écueils éventuels, situations difficiles, attentes, feedback, satisfaction, accompagnement, etc. L'évaluation en elle-même se base sur une grille d'évaluation préalablement établie et remise aux 2 parties, afin que chacun en prenne connaissance et la remplisse (l'évalué s'auto-évalue) le plus objectivement possible. Cette étape est primordiale, notamment dans le cadre de primes versées en fonction des résultats individuels.

##### • Évaluation du collaborateur dans son poste

L'objectif est de vérifier que l'évalué fait son travail correctement, dans les meilleures conditions possibles, qu'il répond aux attentes du poste qu'il occupe. Il s'agit également de faire émerger d'éventuelles lacunes ou bien une certaine lassitude dans la mission afin d'y remédier le plus adéquatement possible et d'échanger sur les axes d'amélioration.

- **Mesure des résultats obtenus quant aux objectifs fixés lors du dernier entretien d'évaluation** : l'évalué présente son auto-évaluation à son supérieur qui le laisse s'exprimer avant de donner sa propre vision des choses. En cas de désaccord, les 2 protagonistes remettent la situation dans son contexte et mènent une analyse basée sur des faits précis, évitant tout jugement ou perception erronée.

- **Mesure des compétences nécessaires pour le poste** : à quel niveau se situe l'évalué (et ses aptitudes) quant aux missions qui lui incombent ("Point d'amélioration prioritaire", "En dessous du niveau attendu", "Atteinte du niveau attendu", "Au-dessus du niveau attendu", "Excellence") ?

##### • Évaluation globale du collaborateur

Il s'agit d'**évaluer le comportement du collaborateur au sein de son équipe, son service, voire dans l'entreprise** et mettre au jour d'éventuelles tensions, déceler les prémices d'un syndrome d'épuisement chez le salarié, etc.

#### 3 - Fixer de nouveaux objectifs et prévoir un plan d'action

Cette phase consiste pour le manager et l'évalué à définir ensemble de nouveaux objectifs pour l'année, trouver des pistes d'amélioration et/ou moyens, actions à mettre en œuvre afin de progresser au niveau des points faibles mis au jour, améliorer la performance, développer les talents, maximiser ses points forts, etc.

Il est important que le collaborateur puisse s'exprimer sur le sujet et notamment préférable de lui laisser la possibilité de trouver des solutions par lui-même, faire des propositions ou suggestions plutôt que de les lui imposer : besoins de formation, coaching, entretiens réguliers afin d'acter les progrès, etc.

**Comment fixer des objectifs ?**

- **Limiter le nombre d'objectifs** : se focaliser sur les plus importants, les plus motivants afin d'éviter le découragement et la dispersion.
- **Définir des objectifs SMART - simples, mesurables, ambitieux, réalistes et temporels** : ils doivent être clairs, précis, adaptés au poste et à la qualification du salarié, compréhensibles, atteignables tout en étant motivants, définis dans le temps.
- **Fixer des objectifs quantifiables en termes de résultat** : l'évaluation doit se faire de manière objective et mesurable. Elle se base sur les résultats et non les moyens mis en œuvre pour les atteindre.
- **Déterminer des objectifs stables sur l'année** : en cas de difficultés passagères liées au marché ou à la conjoncture, ils pourront toutefois être révisés.

**4 - Réaliser la synthèse de l'entretien**

La clôture de l'entretien se fait par une synthèse rédigée par le manager de tout ce qui a été dit et décidé au cours de la rencontre : évaluation, points positifs, points à améliorer, engagements réciproques, éventuelles prochaines rencontres convenues. Le salarié est également amené à donner son impression sur cet échange. D'autres points peuvent être abordés tels que le projet professionnel du collaborateur, les perspectives d'évolution même si ce thème est normalement traité lors de l'entretien professionnel (avec le parcours professionnel).

**Ce compte-rendu d'entretien comportant un contrat d'objectifs est rédigé et signé par les 2 parties. Il servira de base pour l'entretien annuel de l'année suivante.**

Ce moment formel et privilégié entre un manager et ses collaborateurs doit être soigneusement préparé pour en maximiser la réussite. Mené par le supérieur hiérarchique direct de l'évalué, cet exercice - parfois délicat - requiert un minimum de savoir-faire et de savoir-être, tant dans sa préparation que sa conduite .

## Réflexion 4 – Identifier les nouvelles formes d'évaluation

Durée : 15'	 ou 	Source
-------------	--	--------

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi certaines entreprises renoncent-elles aux entretiens annuels d'évaluation ?
2. Par quoi la société Général électric les remplace-t-elle ?
3. Comment sont fixés les objectifs des salariés chez Google ?
4. En quoi le système mis en place chez Volkswagen est-il original ?
5. En quoi consiste l'évaluation à 360° ?

### **Doc.** Ces entreprises qui ne se contentent plus de l'entretien annuel d'évaluation

Souvent vécues comme une formalité chronophage et rébarbative, les évaluations annuelles suscitent les critiques de ceux qui les accusent d'être inadaptées aux nouveaux modes de fonctionnement du travail.

C'est le cas, par exemple, du cabinet **Deloitte**, qui **accompagne désormais ses entretiens annuels d'un système d'évaluation continue en ligne**. Composé de « check-in » et de « check-out », ce système a pour objectif de permettre au collaborateur et à son manager de définir conjointement les points forts, les degrés d'atteinte des objectifs et les axes d'amélioration, en début et en fin de chaque mission. But de l'opération : gagner en visibilité et en performance, et permettre d'axer l'entretien annuel vers l'avenir plutôt que sur les difficultés passées.

Idem pour la société **General Electric** qui a **renoncé définitivement à l'entretien d'évaluation** en instaurant un dialogue continu entre manager et salarié, et en créant une application mobile permettant à chacun de s'auto-évaluer en temps réel via un barème de notation.

Chez **Google**, les employés définissent eux aussi leurs objectifs en accord avec le chef de mission, à charge pour eux de mesurer leurs résultats trimestriellement, et ce de façon transparente. **Chacun peut ainsi consulter les performances du voisin dans l'annuaire des employés, et même celles de son supérieur**, voire du PDG en personne, Larry Page.

Au Mexique, **Volkswagen** a mis en place un système d'alerte insolite, disposé à l'entrée de l'usine, et invitant les ouvriers à faire état de leur bien-être ou de leur mal-être en appuyant sur des boutons de différentes couleurs (vert, tout va très bien ; orange, je ne suis pas très bien mais je suis d'accord pour travailler ; rouge, ça ne va vraiment pas). Cette tendance d'outils de dialogue avec la direction arrive en France et peut même se glisser dans une appli smartphone pour les populations cadres.

**À noter** : il existe plusieurs méthodes d'évaluation des salariés d'une entreprise. L'entretien "classique" dans lequel le supérieur hiérarchique direct évalue un membre de son équipe, mais également l'entretien 360° dans lequel plusieurs personnes amenées à travailler avec le salarié l'évalue.

## Réflexion 5 – Connaître une application de gestion des entretiens

Durée : 15'



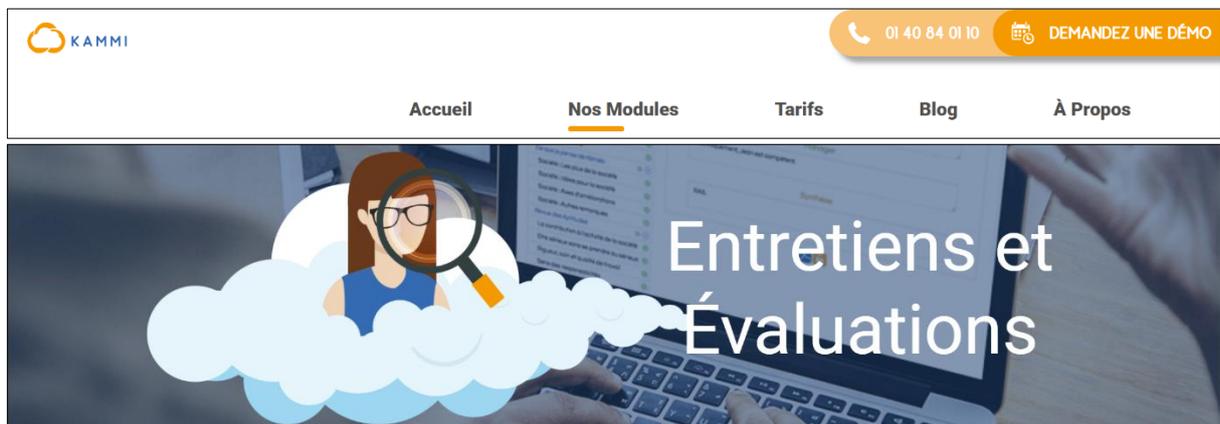
Source

### Travail à faire

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est la finalité de cette application ?
2. Quels avantages apportent-ils à l'entreprise ?

### Doc. L'application Kammi



Accueil > Entretiens et Évaluations

Gérez facilement tous types de campagnes d'entretiens grâce à la solution Kammi.

Le **logiciel Entretiens et Évaluations** est flexible et s'adapte à vos besoins et à vos contraintes. Le logiciel est intuitif et ne nécessite aucune formation.

Vous pré-remplissez les questionnaires suivant le processus de votre entreprise, vous historisez les campagnes pour faire que ces moments d'échanges avec les collaborateurs soient des rendez-vous privilégiés.

### FUNCTIONNALITÉS PRINCIPALES



#### CRÉATION DE TOUS TYPES D'ENTRETIENS

**Entretiens professionnels, Evaluations Annuelles** à date anniversaire ou non, Revue de fin de contrat..... vous pourrez gérer ici tous les types d'entrevue qui existent dans votre entreprise. Un système d'alerte est là pour vous rappeler les dates clés à ne pas manquer.

#### FORMULAIRES PERSONNALISABLES

Enfin un outil de paramétrage de formulaires simple et ergonomique. Nous pourrions insérer dans l'outil le formulaire d'entretien dont vous avez besoin, aussi complexe soit-il, vous disposez d'un service sur-mesure.

#### REMP LISSEZ SIMPLEMENT ET RAPIDEMENT VOS ENTRETIENS

Le remplissage de l'entretien annuel, que ce soit par le salarié ou par le manager, s'effectue sur une seule page grâce à un système de **navigation par volets** sur le côté gauche. Des pastilles de couleurs indiquent la complétion des informations afin de **visualiser très rapidement les éléments** saisis et les éléments manquants.



## Réflexion 6 – Pourquoi l'entretien d'évaluation est souvent inutile ou raté

Durée : 15'		Source
-------------	---	--------

### Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles informations prouvent que l'entretien est une obligation stressante pour le personnel ?
2. Pourquoi ce pensum est-il stressant ?
3. Quelle solution permettrait d'améliorer l'entretien et pourquoi ?
4. Quelle est la 1<sup>re</sup> cause de démotivation des salariés ?
5. Quelle est la limite de l'évaluation matricielle ou à 360° ?
6. En quoi consisterait un entretien réussi ?

### **Doc.** Pourquoi l'entretien annuel est souvent inutile ou raté

Source : Les echos du 04/11/2022 : Muriel Jasor

On ne cesse d'annoncer sa suppression mais, chaque année, il reprend du service. Le rituel de l'entretien annuel, bientôt de retour en entreprise, est pourtant redouté par 41 % des cadres et 42 % des professions intermédiaires ainsi que par 44 % des employés et 36 % des ouvriers, alors que c'est souvent leur seule occasion de se faire entendre, nous apprend une étude Javelo réalisée par OpinionWay.

Trop d'entreprises laissent employés et managers vivre ce rendez-vous, à très forte dimension émotionnelle, comme un pensum ou une contrainte. A l'heure où elles sont confrontées à des problématiques d'engagement et à une montée en puissance des démissions - effectives comme silencieuses (le « quiet quitting », en jargon professionnel) -, il est étonnant que les organisations n'accordent pas davantage d'importance à la manière dont elles évaluent leurs collaborateurs. Cela est d'autant plus dommage que 79 % des salariés (86 % des moins de 35 ans) estiment qu'un entretien « amélioré » pourrait contribuer à les fidéliser.

#### Multiple feedbacks plutôt

Au lieu de cela, 48 % des sondés ressentent un pic de stress à l'approche de l'entretien annuel, car pour 47 % (la moitié chez les moins de 35 ans), tout se joue sur la capacité orale à se justifier. Certains estiment aussi que ce rendez-vous est, de part et d'autre, mal préparé (29 %), inégalitaire (41 %) et très subjectif avec nombre d'enjeux (44 %). « Il vaudrait mieux, tout au long de l'année, nourrir les échanges entre managers et managés de multiples retours d'appréciations (feedbacks, en langage d'entreprise) quant aux réalisations, points de désaccord et moyens octroyés pour réaliser des objectifs réalistes et atteignables en un temps raisonnable. La temporalité de l'entretien annuel n'est vraiment pas la bonne », juge Paul Baratte, directeur du marketing de Javelo, solution de management de la performance et de gestion des talents.

Mais revisiter ce rituel nécessiterait de revoir le mode de management en place. Les entreprises y sont-elles disposées ?

Quelques-unes - Accenture, ADP, Orange, Google - ont revu, voire abandonné ce rituel annuel au profit de multiples feedbacks. Nombre d'organisations, en quête de flexibilité, l'ont digitalisé : la Sade a, par exemple, choisi la plateforme HR Process (ADP Link), Drieux-Combaluzier celle de Javelo, Celio celle de Suite Digitale Zest tandis que d'autres se tournent vers des dispositifs comme, par exemple, ceux de PayFit.

Une manipulation numérique de plus, qui s'ajoute à d'autres, notamment aux multiples tickets électroniques à émettre pour toute demande de dépannage informatique ou réparation d'imprimante ? « Pas du tout, la digitalisation vise à supprimer l'aspect chronophage de l'entretien annuel et à donner la possibilité à toute entreprise de créer un questionnaire ad hoc, de relancer les employés et managers pour qu'ils se rencontrent ou encore d'obtenir des données agrégées. Quant aux collaborateurs, ils peuvent facilement prendre la plateforme en main, depuis un ordinateur ou une tablette, pour préparer leur rendez-vous, précise Paul Baratte. Ainsi, le jour venu, chacun se concentre, pendant une petite heure, sur l'avenir et la qualité de l'échange. » A priori de bonnes fondations pour réussir l'exercice.

#### Quid des situations matricielles ?

Mais si le manager, après l'échange, oublie - parce que débordé - de finaliser puis valider en ligne l'entretien, existe-t-il un système de relance ? « A ce stade, c'est au collaborateur ou aux RH de le faire », répond Paul Baratte. Mais, quand cela se produit, le plus souvent, le collaborateur n'ose pas relancer son N+1 [supérieur hiérarchique direct, NDLR] et la direction des ressources humaines n'assure pas toujours le suivi. Quid aussi des situations matricielles et des modes projet qui multiplient les managers ? « Il m'est arrivé d'être évalué par un N+1 américain, qui ne m'avait jamais rencontré », déplore un cadre intermédiaire. Autant de situations problématiques quand on sait que la première source de démotivation des salariés est l'absence de reconnaissance et de considération de la part de leur hiérarchie.

Que serait alors un entretien annuel réussi ? Un échange sur un pied d'égalité, idéalisent 29 % des personnes interrogées par OpinionWay. Un rendez-vous qui « évoque davantage le bien-être et les besoins du salarié », prônent 40 % des sondés. Et/ou qui fait « suivre les sujets évoqués par davantage d'actions concrètes (formation, primes, etc.) » pour 36 %. Les collaborateurs ont besoin de savoir vers où ils vont.

## Missions professionnelles

<b>Mission 1 – Sensibiliser les responsables aux entretiens</b>		
Durée : 50'	 ou 	Source

### Contexte professionnel

La société Sacardi fabrique de la maroquinerie de luxe. Elle a été créée par M. Sacardi et elle emploie 45 personnes.

Depuis quelques mois trois salariés ont quittés l'entreprise.

- Un magasinier a été licencié pour incompétences professionnelles. Ce dernier tente, à présent, un procès pour licenciement abusif et la société rencontre quelques difficultés pour justifier les reproches qui lui sont faits.
- Deux salariés particulièrement compétents ont démissionné en expliquant l'impossibilité d'évoluer dans leur poste et le manque de formations proposées pour évoluer.

Pour M. Sacardi, ces départs sont un échec de l'entreprise. Le premier illustre un problème de recrutement et les deux autres une incapacité à intégrer et fidéliser le personnel. Ces échecs ont un coût économique et social car ils perturbent les services et les équipes et imposent un recrutement long et coûteux en temps et en énergie.

Jusqu'à présent la société n'a jamais organisé d'entretiens avec ses salariés, mais à la suite de ces départs, non prévus, l'avocat en droit social de l'entreprise demande la mise en place d'entretiens professionnels pour se conformer à la loi. M. Sacardi souhaite institutionnaliser des entretiens d'évaluation périodiques pour identifier les difficultés professionnelles des salariés et pouvoir mettre en place des réponses adaptées.

M. Sacardi a fait part de ses intentions aux directeurs de service afin qu'ils organisent des entretiens professionnels avant le 31 décembre et des entretiens d'évaluation au 1<sup>er</sup> semestre de l'année prochaine. Lors de cette réunion, les directeurs ont exprimé leurs réserves et se sont plaints de la surcharge de travail occasionnée. Par ailleurs ils ne voient pas l'intérêt de réaliser deux entretiens (professionnel et évaluation) et ils demandent à regrouper les deux entretiens.

Il apparaît nécessaire de rappeler aux responsables de service la finalité des entretiens, les modalités d'organisation et les pièges à éviter.

### Travail à faire

À l'aide des informations transmises dans les **documents 1 à 3**, justifiez, dans une note aux directeurs de services, la mise en place des entretiens professionnels et des entretiens d'évaluation.

#### **Doc. 1** Résumé des propos de M. Sacardi à ses directeurs

« Nous devons anticiper et identifier le plus tôt possible les dysfonctionnements personnels et professionnels pour les solutionner avant d'en arriver à des conflits, des licenciements ou des démissions.

Les licenciements peuvent être anticipés par une évaluation rationnelle des salariés et les démissions peuvent être évitées en identifiant mieux les besoins et les attentes des salariés dans l'entreprise à l'aide d'entretiens professionnels. ».

#### **Doc. 2** Différence entre entretien professionnel et entretien individuel

Source : *Différences entre entretien individuel et entretien professionnel (kpbgestion.fr)*

Si l'entretien d'évaluation annuel n'est pas obligatoire, sauf accord de branche ou d'entreprise, l'entretien professionnel l'est depuis mars 2014, quel que soit la taille de l'entreprise.

##### 1. Qu'est-ce que l'entretien professionnel ?

Depuis le 7 mars 2014, chaque salarié doit être informé, dès son embauche, qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel à l'initiative de son employeur.

L'entretien professionnel est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi. [...] Il permet d'entretenir la motivation de chaque salarié, d'identifier ses besoins d'accompagnement et/ou de formation, et de l'impliquer dans la construction et la gestion de son parcours. Il prépare le salarié à être acteur de son évolution professionnelle.

## 2. L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation, quant à lui, n'a pas de caractère obligatoire sauf accord de branche ou d'entreprise. Il est réalisé tous les ans. Il s'agit d'une évaluation du salarié, basée sur son apport à l'entreprise. Il permet de faire le bilan de l'année écoulée (missions et activités réalisées au regard des objectifs fixés, difficultés rencontrées, points à améliorer...) et de fixer les objectifs professionnels et les moyens à mettre en œuvre pour l'année à venir

## 3. Enjeux

[...] Il faut bien considérer que ces 2 entretiens sont très importants dans le cadre de vos relations avec vos salariés. Ils représentent véritablement l'occasion pour l'employeur et le salarié de faire le point sur les attentes et perspectives de chacun et de pouvoir échanger dans une perspective à moyen et long terme. Ces deux entretiens constituent de véritables leviers de motivation dans une perspective de collaboration.

### **Doc. 3** Entretien annuel d'évaluation : les erreurs du manager à éviter

*La réussite de l'entretien annuel dépend aussi du professionnalisme du manager, et de sa capacité à apprécier, au cas par cas, l'activité professionnelle de chacun de ses collaborateurs.*

#### **Erreur 1 : se passer de préparation**

Bien souvent, l'entretien n'a lieu qu'une fois par an, c'est pourquoi il est primordial que celui-ci soit riche en contenu pour discuter, analyser, réfléchir et proposer ensemble des solutions. Pour cela, un seul moyen : la préparation.

Pour vous y aider, il peut être très utile de tenir un dossier par salarié. Vous pouvez y indiquer les principales réalisations de l'intéressé, des notes concernant ses **compétences**, des **points positifs** et des **domaines d'amélioration**. En plus de l'analyse pure et dure des résultats confrontés aux objectifs, ce « journal de bord » vous permettra une analyse plus fine du profil de chacun et montrera à votre interlocuteur que vous vous êtes penché sur son cas personnel.

#### **Erreur 2 : prévenir son salarié trop tardivement voire pas du tout**

Du fait de l'importance de cet entretien, **prévenir un salarié la veille risque d'être mal perçu par ce dernier...** Vous devez éviter ce genre d'écueils. Il n'est jamais agréable d'avoir le sentiment d'être pris « par surprise ». Il risquerait de se sentir lésé, ce qui pourrait remettre en cause la confiance qu'il a en vous. Ensuite, vous réduisez son délai de réflexion voire l'empêchez de s'y préparer.

#### **Erreur 3 : commencer par aborder les points négatifs en début d'entretien**

C'est un principe de communication de base dans une relation hiérarchique. Lors d'un débriefing, d'un compte rendu ou d'une évaluation qui met en scène un évaluateur et un évalué, il convient de **toujours débiter en insistant sur ce que s'est bien passé**, avant d'aborder les difficultés ou éventuelles critiques. Si vous amorcez la discussion en mettant en avant les points négatifs, votre interlocuteur risque de se replier et d'être dans l'embarras, peu propice à un échange constructif. À l'inverse, commencer par les points positifs le met en confiance, et **crée une atmosphère positive et détendue** plus favorable à la communication. Il sera ensuite plus enclin à admettre ses difficultés et à accepter les critiques éventuelles.

#### **Erreur 4 : se cantonner à une discussion sans ligne directrice**

Vous devez, dès le début de l'entretien annuel, **fixer un cadre**, en exposant clairement les thèmes abordés, qui a la parole, à quel moment et combien de temps cela va durer. En procédant de la sorte, et si votre préparation est bonne, aucun risque de vous aventurer dans une discussion qui n'aurait rien à voir avec l'ordre du jour. **Restez focalisé sur votre objectif**, en recadrant la discussion si vous l'estimez nécessaire.

#### **Erreur 5 : faire l'impasse sur les objectifs de l'année à venir**

La fixation des objectifs est une étape essentielle de l'entretien annuel. Pour s'investir dans son travail et donner le meilleur de lui-même, il a besoin d'être rassuré et surtout de savoir où il va. Les objectifs doivent être ambitieux, spécifiques, mesurables, atteignables et compatibles, pour créer les meilleures conditions de la motivation.

#### **Erreur 6 : négliger le suivi**

L'entretien annuel doit déboucher sur des **mesures concrètes et des engagements** qui doivent être consignés par écrit dans un compte-rendu du manager, accepté et signé par le salarié. Pour que ce temps passé ait un sens, il va de soi qu'un **suivi rigoureux s'impose**, afin de veiller à la mise en application de ces mesures.

#### **Erreur 7 : monopoliser la parole lors de l'entretien**

L'entretien annuel n'est pas à sens unique. Certes, c'est à vous de mener l'entretien mais c'est aussi une occasion pour votre salarié de s'exprimer, en toute liberté, pour vous faire part de tout ce qui concerne son activité. Comme lui, vous devez être à l'écoute et son temps de parole devra au moins être égal au votre.

<b>Mission 2 – Créer une grille d'évaluation</b>		
Durée : 1 h	 ou 	Source

## Contexte professionnel

Le directeur commercial, M. Secchi, doit organiser les entretiens d'évaluation des 3 commerciaux de la société. Il souhaite disposer d'un outil qui lui permette d'évaluer différentes compétences et qualités professionnelles et personnelles de chaque salarié.

Il vous demande réfléchir à une grille d'évaluation des commerciaux. Il vous a présenté, au cours d'un entretien, les différents aspects qu'il souhaite évaluer (**document**).

## Travail à faire

Proposez une grille d'évaluation qui pourra être utilisée par M. Secchi lors de ses entretiens. Les contraintes à respecter et les critères à évaluer vous sont remis dans le **document**.

### **Doc.** Contraintes à respecter et aspects à évaluer

Pour chaque critère M. Secchi doit pouvoir indiquer son degré de satisfaction actuel et pouvoir préciser les objectifs ou les améliorations que le commercial devra apporter au cours de l'année à venir.

Un espace devra être réservé pour saisir des commentaires et pour faire signer les participants à l'entretien.

## Aspects à évaluer

J'ai dressé une liste des différents éléments qu'il me semble important d'évaluer chez chaque commercial.

**les savoir-faire et compétences professionnelles.** Il me semble important d'évaluer tout d'abord la qualité et la quantité de travail fourni qui sont des éléments clés de la réussite professionnelle, l'engagement et l'investissement du commercial dans ses missions, sa pugnacité et sa persévérance pour atteindre ses objectifs et la pertinence ou l'adaptation de ses prises de décision aux situations rencontrées.

**la qualité des relations avec les clients :** le commercial doit nouer une relation de qualité et de confiance avec les clients pour mieux les convaincre et les satisfaire. Pour cela il doit être fiable dans ses propos et dans ses actes et respecter les objectifs et les échéances qui sont annoncés dans les contrats.

**l'autonomie professionnelle :** il est important que le commercial sache travailler seul et en toute autonomie sans avoir à se référer constamment à son superviseur ou supérieur hiérarchique. Il doit savoir prendre des initiatives adaptées aux situations variées qu'il est susceptible de rencontrer, notamment lorsqu'elles sont imprévues. Il doit être capable de résoudre rapidement les problèmes en toute autonomie.

**le savoir-être dans l'entreprise :** l'entreprise est une unité de vie et le commercial doit avoir un grand sens du collectif et s'intégrer dans une équipe. Il doit avoir une volonté de coopérer avec ses collègues en partageant des informations. Il doit nouer des relations de qualité et respectueuses avec ses partenaires commerciaux ainsi qu'avec les autres membres du personnel. Cette qualité relationnelle passe également par une attention quotidienne aux autres, par une capacité d'écoute et un respect des horaires pour les réunions et les rendez-vous par exemple.

**L'investissement dans l'entreprise :** j'attends du salarié une grande capacité agir dans l'intérêt de l'entreprise. Il doit accepter et s'inscrire dans la culture de la société et en respecter les règles qui ont été définies au sein de cette collectivité humaine.

<b>Mission 3 – Concevoir un guide d'entretien professionnel</b>		
Durée : 1 h 10	 ou 	Source

## Contexte professionnel

Le directeur, M. Sacardi, a fait savoir lors d'une réunion hebdomadaire avec les responsables de services, qu'ils devraient organiser des entretiens professionnels avec chaque salarié au cours du premier semestre de l'année à venir. Ces entretiens sont imposés par la loi et l'entreprise ne peut pas y échapper.

Lors de la réunion d'information, plusieurs responsables ont fait part de leur incapacité à assurer ces entretiens dans la mesure où ils ne l'ont jamais fait. Ils s'interrogent sur les modalités d'organisation, sur les questions à poser et les points à aborder. Pour les rassurer, M. Sacardi propose d'organiser une formation avec un intervenant extérieur et de diffuser un guide d'entretien à créer.

## Travail à faire

M. Sacardi vous remet un guide d'entretien trouvé sur le Web. Il souhaite le remettre aux responsables de services en tant que trame pour les entretiens professionnels.

1. Étudiez la validité de ce guide d'entretien (**document 2**) en vous aidant des informations remises dans le **document 1** et faites part de vos commentaires dans une courte note à M. Sacardi.
2. Proposez un guide d'entretien à partir des informations qui vous sont données dans le **document 3**.

## Doc. 1 En quoi consiste l'entretien professionnel ?

Source : *En quoi consiste l'entretien professionnel ?* | [service-public.fr](http://service-public.fr) (service-public.fr)

Tous les 2 ans, l'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer.

### De quoi s'agit-il ?

L'entretien professionnel vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (qualifications, changement de poste, promotion, ...) et identifier ses besoins de formation.

L'entretien est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi.

Il doit informer le salarié sur la validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE).

L'entretien doit également comporter des informations sur l'activation du compte personnel de formation (CPF) et des possibilités de financement par l'employeur.

Le contenu spécifique est défini par convention ou accord.

S'il n'y a pas de mentions spécifiques dans l'accord de branche ou d'entreprise, l'employeur définit le contenu de l'entretien en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.

#### Exemple :

- Bilan du parcours professionnel du salarié avant et depuis son entrée dans l'entreprise
- Identification des besoins de l'entreprise et des aspirations et compétences du salarié
- Perspectives d'évolution professionnelle

**Attention :** l'entretien professionnel ne concerne pas l'évaluation du travail du salarié, qui est effectuée dans le cadre de son entretien annuel.

### Qui est concerné ?

L'entretien professionnel concerne tous les salariés quel que soit leur contrat ou temps de travail, dans toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité.

Les salariés sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, qui sont reconnus comme salariés, ne sont pas exclus de ces dispositions. Et ceci même s'ils bénéficient par ailleurs d'un accompagnement dans le cadre de leur formation en alternance.



### **Doc. 3** Proposition de déroulement de l'entretien

En introduction, il semble important de rappeler les conditions de l'entretien et notamment la confidentialité des propos, et les finalités de l'entretien professionnel qui ne consiste pas à évaluer le salarié.

L'entretien professionnel a pour finalité :

- d'identifier le degré de satisfaction du salarié dans son travail ;
- de la faire s'exprimer sur ses besoins et ses attentes professionnels ;
- d'envisager son avenir professionnel dans l'entreprise ;
- de voir comment l'entreprise peut l'aider à évoluer professionnellement y compris dans le cadre d'un projet personnel.

Dans un premier temps l'entretien doit faire le point sur l'année écoulée.

- Le salarié doit exprimer son ressenti général sur son travail, ses activités, sur les missions ou les actions les plus marquantes, ce qui a marché globalement, les éléments positifs et les éléments négatifs de l'année ;
- Il est important ensuite de lister les tâches et missions qui ont été réalisées au cours de l'année et pour chacune d'elle de connaître le ressenti du salarié et de collecter ses remarques éventuelles que ce soit pour les tâches courantes ou pour des tâches ponctuelles ;
- Au cours de cette partie, il est important de demander au salarié de s'exprimer également sur la qualité de la relation avec son responsable.

Dans un second temps l'entretien doit permettre d'identifier les actions qui sont susceptibles de le faire progresser et d'accroître son employabilité dans l'entreprise :

- les attentes et les besoins du salarié par rapport à son poste de travail, les évolutions souhaitées par rapport à son activité quotidienne, les améliorations ou changements susceptibles d'améliorer ou de faciliter son travail et donc sa satisfaction globale ;
- de lui rappeler l'existence du compte personnel de formation et du montant de ses droits ;
- de savoir si des formations seraient susceptibles de l'aider dans son travail ou de le faire progresser en compétences ;
- d'identifier son ou ses projets professionnels à terme afin de voir comment l'entreprise ou son compte personnel de formation peut contribuer à ce projet de carrière.

Le document doit être sauvegardé dans le dossier du personnel. Il doit être signé par le salarié et son responsable hiérarchique.

<b>Mission 4 – Organiser des entretiens</b>		
Durée : 50'	 ou 	Source

## Contexte professionnel

Le directeur, M. Sacardi, a fait savoir lors d'une réunion hebdomadaire avec les responsables de services, qu'ils devraient organiser des entretiens professionnels avec chaque salarié en fin d'année. Ces entretiens sont imposés par la loi et l'entreprise ne peut pas y échapper.

Le directeur commercial, M. Secchi, a sous sa responsabilité trois commerciaux M. Lemaître et M<sup>mes</sup> Emonet et Rougier. Il a décidé d'organiser les trois entretiens au cours de la semaine du 15 au 19 novembre,

Les trois commerciaux de l'entreprise sont les suivants :

Commerciaux	Secteurs	Adresse
Pierre Lemaître	Nord	25 rue Cevrero 01000 Bourg en Bresse
Lucie Emonet	Sud	310 rue du Président Herriot 01000 Bourg en Bresse
Pascale Rougier	UE	25 Route des Dombes 01443 Villars les Dombes

M. Secchi vous demande d'organiser ces entretiens. Pour réaliser ce travail vous avez accès aux agendas en ligne sur Teams des trois commerciaux et du directeur commercial.

## Travail à faire

1. Programmez les entretiens qui seront réalisés par M. Secchi avec les trois commerciaux de la société en vous aidant des extraits d'agendas des trois commerciaux et du chef de service (**document 1**) et des consignes de M. Secchi (**document 2**).
2. Rédigez la convocation à l'entretien qui sera transmise à M. Lemaître.

## Doc. 1 Consignes de monsieur Secchi

Les contraintes suivantes doivent être respectées :

- Les convocations aux entretiens doivent être réalisées par un courrier papier doublé d'un message sur la plateforme collaborative Teams ;
- Afin de pouvoir préparer l'entretien chaque salarié doit recevoir avant l'entretien sa fiche de poste et un exemplaire de la grille d'entretien.
- J'ai une réunion de direction chaque mardi matin de 8 h 00 à 11 h et j'ai une réunion avec le directeur tous les vendredis matin de 8 h à 10 h.
- Chaque entretien dure 1 h ;
- Prévoir ensuite 1 h pour la rédaction de la fiche d'entretien ;
- Ne pas placer l'entretien entre 12 h et 14 h ;
- Ne pas mettre 2 entretiens à la suite ;
- Mettre au maximum un entretien par jour ;
- Les entretiens se dérouleront dans la salle de réunion de la société ;
- La fiche d'entretien professionnel sera envoyée au salarié dans la semaine qui suit l'entretien. Il pourra y ajouter des observations éventuelles, la signer, et la remettre à M. Secchi à la fin de la réunion de coordination du service commercial qui a lieu tous les lundis matin de 8 h à 10 h, fin novembre ;
- Le bilan des trois entretiens, avec le directeur, M. Sacardi, aura lieu dans la 1<sup>re</sup> quinzaine de décembre.

**Doc. 2** Emploi du temps des commerciaux

**Directeur commercial : David Secchi**

Novembre					
	Lundi 15	Mardi 16	Mercredi 17	Jeudi 18	Vendredi 19
8-9	Coordination service commercial		Télétravail	Service R&D	
9-10					
10-11	Suivi adm. contrat				
11-12					
12-13					
13-14					
14-15		Télétravail	M. Joubar Axe.com		
15-16					
16-17					

**Commercial : Pierre Lemaître (secteur Nord)**

Novembre					
	Lundi 15	Mardi 16	Mercredi 17	Jeudi 18	Vendredi 19
8-9	Coordination service commercial	Télétravail	Paris	Paris	Paris
9-10					
10-11	Suivi adm. contrat				
11-12					
12-13					
13-14		Télétravail			
14-15					
15-16					
16-17					

**Commercial : Lucie Emonet (secteur Sud)**

Novembre					
	Lundi 15	Mardi 16	Mercredi 17	Jeudi 18	Vendredi 19
8-9	Coordination service commercial	Marseille Aix en Provence	Nice, Cannes	Télétravail	Télétravail
9-10					
10-11	Suivi adm. contrat				
11-12					
12-13					
13-14					
14-15					Télétravail
15-16					
16-17					

**Commercial : Pascale Rougier (UE)**

Novembre					
	Lundi 15	Mardi 16	Mercredi 17	Jeudi 18	Vendredi 19
8-9	Point hebdo	Berlin	Francfort	Munich	Retour Munich
9-10					
10-11	Suivi adm. contrat				
11-12					
12-13					
13-14	Départ Berlin				
14-15					
15-16					
16-17					

<b>Mission 5 – Mettre en œuvre des entretiens d'évaluation</b> (Entraînement à l'épreuve e52)		
Durée : 50'		Source

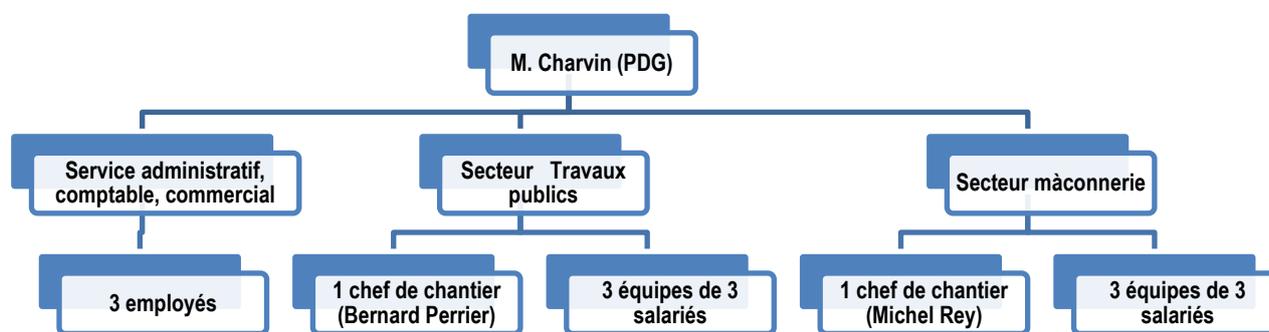
## Contexte professionnel

Charvin SA est une entreprise de maçonnerie et de travaux publics créée en 1995 par **M. Charvin**. Elle emploie 20 personnes. Elle est spécialisée dans les travaux de maçonnerie et de terrassement pour les particuliers ou des collectivités publiques :

- **Maçonnerie** : bâtiments, murs, maison, petit immeubles, garage, aménagements de places....
- **Terrassement et travaux publics** : terrassements, route d'accès, adduction d'eau, raccordement égout, etc.



## Organigramme de la société



Vous assistez le responsable des ressources humaines et vous devez l'aider à organiser les entretiens annuels d'évaluation, (auront lieu dans la salle de réunion de l'entreprise), incluant la préparation et la communication avec les salariés.

Afin de vous aider dans ce travail vous avez rencontré le chef de chantier, Michel Rey, pour discuter des éléments clés à évaluer lors des entretiens annuels d'évaluation des maçons. Cet échange vise à identifier les critères essentiels à prendre en compte pour évaluer efficacement les performances et besoins des salariés sur le terrain. Vous devrez proposer une grille d'entretien, laquelle sera envoyée au salarié avant l'entretien pour lui permettre de le préparer.

Par ailleurs, M. Charvin aimerait connaître le coût prévisionnel de ces entretiens dans la mesure où il a le sentiment que cette opération prend du temps et représente un coût important pour l'entreprise.

## Travail à faire

1. Proposez une grille d'entretien (**document 1**).
2. Rédigez la convocation qui sera envoyé au salarié.
3. Rédigez le mail de confirmation qui sera envoyé au salarié.
4. Chiffrez le coût prévisionnel des entretiens d'évaluation (Hors secteur administratif, commercial et comptable) (**document 2**).

### **Doc. 1** Entretien avec Michel Rey (chef de chantier maçonnerie)

**Vous** : Bonjour Michel, merci de me consacrer un peu de temps. Nous préparons les entretiens annuels d'évaluation pour les maçons de vos équipes, et votre retour est essentiel pour déterminer les points à évaluer. Pour commencer, quels sont, selon vous, les aspects prioritaires à aborder ?

**M. Rey** : Bonjour ! Oui, bien sûr. Pour moi, le premier point, c'est le bilan des travaux réalisés cette année. Chaque maçon a travaillé sur des chantiers différents, avec des objectifs variés. Il faudrait évaluer leur contribution spécifique et leur capacité à respecter les délais et les consignes.

**Vous** Très bien. Donc, nous notons le respect des délais et des consignes comme critère clé. Qu'en est-il des compétences techniques ?

**M. Rey** : Indispensable. Nous avons des tâches variées : coffrage, ferrailage, pose de briques ou de parpaings, et finitions. Chaque maçon a des spécialités, mais certains doivent progresser sur des techniques particulières.

**Vous** : Vous suggérez donc une évaluation par compétence technique spécifique. Peut-on aussi discuter de l'utilisation des outils et machines sur les chantiers ?

**M. Rey** : Oui, bien sûr. L'utilisation des outils – comme les bétonnières, les scies, ou même les échafaudages – est cruciale. On pourrait évaluer leur maîtrise des équipements et leur aptitude à les entretenir correctement.

**Vous** : Parfait. Un autre point important serait la sécurité, je suppose ?

**M. Rey** : Absolument. La sécurité, c'est non négociable. Il faut évaluer s'ils respectent les consignes de sécurité sur le chantier, comme le port des EPI (casques, gilets, etc.), et leur vigilance face aux risques.

**Vous** : Noté. Et au niveau des relations avec l'équipe, que faudrait-il évaluer ?

**M. Rey** : La cohésion et la communication sont importantes. Sur le chantier, tout le monde doit collaborer efficacement. Il faudrait voir comment ils interagissent avec les collègues et s'ils écoutent bien les instructions.

**Vous** : Très juste. Concernant leur développement professionnel, est-ce qu'il y a des besoins particuliers ?

**M. Rey** : Oui, certains aimeraient suivre des formations. Par exemple, il y en a qui voudraient se perfectionner en lecture de plans ou apprendre à gérer des petits chantiers. Ce serait bien d'aborder leurs attentes en termes de progression.

**Vous** : Excellente suggestion. Enfin, y a-t-il des critères spécifiques que vous aimeriez ajouter ?

**M. Rey** : Peut-être évaluer leur autonomie et leur capacité à prendre des initiatives. Sur certains chantiers, on manque parfois de supervision, donc c'est important de savoir qui peut gérer des tâches seul.

**Vous** : C'est noté. Merci beaucoup pour vos retours. Je vais intégrer tout cela dans la grille d'évaluation. Nous reviendrons vers vous pour ajuster si besoin.

**M. Rey** : Pas de souci, faites-moi signe si vous avez besoin d'autre chose.

## **Doc. 2** Éléments financiers et comptables

Les entretiens seront réalisés par le chef de chantier maçonnerie et par le chef de chantier travaux publics pour ses équipes

### **Préparation des entretiens**

Les entretiens doivent être préparés par des entretiens avec Michel Rey pour le secteur maçonnerie et avec Bernard Perrier pour le secteur travaux publics afin de définir les modalités de l'entretien et le contenu de la grille correspondante (prévoir 1 h par rencontre).

L'attaché de gestion va ensuite créer une grille adaptée à chaque secteur, planifier les entretiens, rédiger puis envoyer les courriers et mail de convocation. (Prévoir 3 h par secteur).

### **Déroulement des entretiens**

- **Secteur travaux publics** : les entretiens sont réalisés par Bernard Perrier et tous les membres de chaque équipe font l'objet d'un entretien. Il faut prévoir 1 h par entretien, auquel il faut ajouter 1 h pour la rédaction du compte rendu. Ce compte-rendu est ensuite remis à l'attaché de gestion qui va le saisir et le mettre en forme. Ce dernier est ensuite envoyé au salarié pour validation et annotation éventuelle. Comptez 30 min par compte rendu.
- **Secteur bâtiment maçonnerie** : Les entretiens seront réalisés par Michel Rey. L'organisation est la même que pour le secteur travaux publics.

### **Travail post entretien**

L'attaché de gestion doit récupérer les comptes rendus d'entretiens papier signés et validés de chaque salarié puis les numériser et les archiver au format PDF (comptez environ 15 min par évaluation)

Les grilles sont ensuite remises au chef de chantier pour validation définitive et prise de connaissance des annotations éventuelles ; après contrôle, les chefs de chantier transmettent les comptes-rendus au directeur pour information.

Une réunion de synthèse sera organisée à l'issue de toutes ces tâches entre M. Charvin et les chefs de chantier. (Prévoir une réunion de 2 h)

### **Données comptables et salariales**

- **Attaché(e) de gestion** : salaire brut : 2 200 €, Charges salariales : 21 % et charges patronales : 32 %.
- **Michel Rey** : salaire brut : 3 400 €, Charges salariales : 21 % et charges patronales : 42 %.
- **Bernard Perrier** : salaire brut : 3 500 €, Charges salariales : 21 % et charges patronales : 42 %.
- **M. Charvin PDG** : salaire brut : 4 500 €, Charges salariales : 21 % et charges patronales : 42 %.
- **Salariés** : salaire brut : 2 000 €, Charges salariales : 21 % et charges patronales : 22 %.

Les salariés travaillent 35 h par semaine.

Les coûts divers et accessoires sont négligeables : prévoir 40 €.

Les charges indirectes représentent 5 % des charges salariales directes.

# Ressources

## 1. Instaurer un dialogue avec les salariés

Le dialogue social au sein de l'entreprise est mis en œuvre par les instances représentatives du personnel qui sont le comité social et économique (CSE) et les délégués syndicaux. C'est **un dialogue collectif entre l'employeur et ses salariés**.

Mais le législateur a également mis en place **un dialogue direct entre l'employeur et chaque salarié**. Pour permettre à ce dernier de mieux gérer sa carrière professionnelle, la loi impose aux entreprises d'organiser tous les deux ans des **entretiens professionnels** individuels et préconise d'organiser chaque année des **entretiens d'évaluation**.

Les entretiens ne doivent pas être une conversation à bâtons rompus entre collègues, ni une bagarre d'égos et encore moins un lieu de règlement de compte. Ce doit être un dialogue construit dans une ambiance positive entre partenaires autour des besoins et attentes du salarié pour l'entretien professionnel ou autour de l'évaluation des compétences pour l'entretien d'évaluation.

Quelle que soit la nature de l'entretien, il est essentiel qu'il repose sur une bonne connaissance du profil de poste du salarié, des exigences attendues, des compétences mises en œuvre et des attentes professionnelles du salarié et de l'employeur.

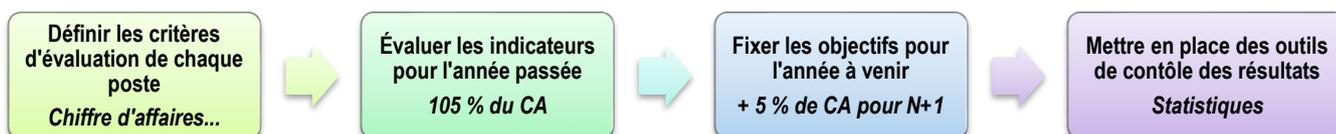
## 2. Réaliser les entretiens professionnels

<b>Objectif</b>	Identifier les attentes et les besoins professionnels du salarié et ses perspectives d'évolution en termes de qualifications et d'emploi. Il peut déboucher sur une évolution du poste ou de carrière, des propositions de formation ou une augmentation de salaire.
<b>Obligations</b>	Il est obligatoire dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille. - Tous les 2 ans (un accord d'entreprise ou de branche peut prévoir une autre périodicité). - Tous les 6 ans, l'entretien doit faire un bilan sur le parcours professionnel du salarié.
<b>Salariés concernés</b>	- Tout salarié ayant plus de 2 ans d'activité dans l'entreprise. - Tout salarié qui reprend son activité après une longue période d'inactivité (congé maternité ; congé parental ; congé d'adoption ; congé sabbatique ; arrêt maladie de plus de 6 mois ; mandat syndical ; période de mobilité volontaire sécurisée
<b>Contenu</b>	Les points suivants doivent obligatoirement être abordés au cours de l'entretien : - l'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi ; - les formations, certifications et la progression salariale ou professionnelle du salarié ; - l'évaluation de l'employabilité ; - la réflexion sur l'avenir du salarié, le poste occupé et son projet professionnel.
<b>Organisation</b>	- L'entretien est à l'initiative de l'employeur et il est assuré par le supérieur hiérarchique. - L'entretien doit avoir lieu dans l'entreprise pendant le temps de travail. Il est assimilé à du temps de travail effectif et donne droit à une rémunération. - L'employeur informe ses salariés, en amont ou à l'occasion de l'entretien, de la possibilité de recourir aux services de conseil en évolution professionnelle (CEP), gratuits, qui peuvent aider le salarié à préparer l'entretien. - L'entretien donne lieu à la rédaction d'un compte rendu écrit remis au salarié.
<b>Sanctions</b>	Si le salarié n'a eu ni entretien au cours des six dernières années, ni une action de formation non obligatoire, l'employeur doit abonder le compte personnel de formation d'un montant de 3 000 € pour un salarié à temps complet ou à temps partiel.

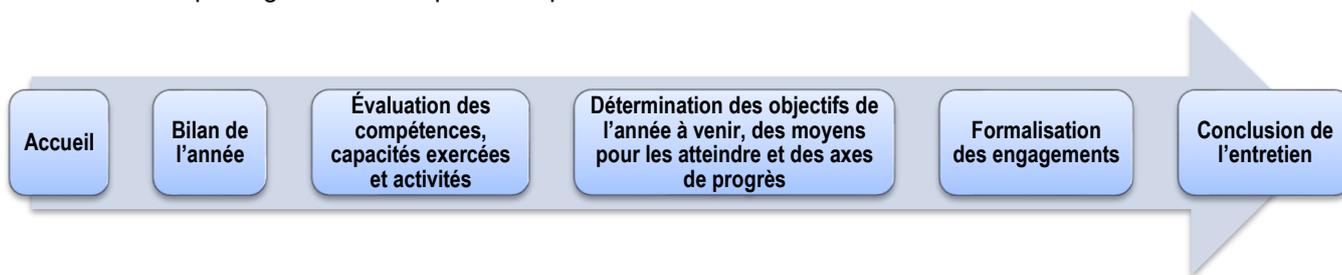
## 3. Réaliser les entretiens d'évaluation

L'entretien prend appui sur la fiche de poste du salarié, ses missions, les objectifs assignés et les performances réalisées, les améliorations constatés et l'entretien précédent. L'employeur doit définir les critères d'évaluation avant l'entretien et les faire connaître au salarié.

Chaque entretien doit être préparé en réalisant les tâches suivantes :



L'entretien comporte généralement plusieurs phases :



<b>Objectif</b>	L'entretien entre le salarié et son supérieur hiérarchique permet d'évaluer les compétences et les performances qualitatives et quantitatives du salarié sur l'année écoulée. Il permet d'identifier les problèmes éventuels et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir.
<b>Entreprises</b>	C'est un entretien facultatif organisé par l'employeur, mais un accord d'entreprise ou la convention collective peuvent le rendre obligatoire et prévoir les modalités d'organisation.
<b>Salariés concernés</b>	Si l'employeur met en place une évaluation, celle-ci doit concerner tous des salariés de l'entreprise et le salarié ne peut pas refuser de s'y soumettre. Un refus constitue une faute. L'évaluation peut être individuelle ou collective (entretien à 360° ou matricielle).
<b>Contenu</b>	Une grille d'évaluation doit servir de support à l'entretien. Les critères utilisés doivent être définis avant les entretiens et communiqués au salarié. Ils doivent être pertinents, objectifs et vérifiables. Les critères utilisés permettent d'évaluer : - la qualité du travail réalisé au cours de l'année écoulée ; - l'adaptation des aptitudes professionnelles du salarié aux exigences du poste ou des missions ; - les résultats obtenus par le salarié. L'entretien permet également de définir et de faire connaître les objectifs assignés pour l'année à venir au salarié. Ces objectifs doivent être possibles et réalistes.
<b>Organisation</b>	<b>Avant l'entretien</b> - Le protocole d'évaluation (organisation, technique d'évaluation) doit être soumis à l'avis du CSE. - Si des données personnelles sont collectées et informatisées, le salarié doit en être informé et les fichiers informatiques doivent être déclarés à la CNIL. - L'employeur doit informer le salarié des méthodes et techniques d'évaluation utilisées (individuelles ou collectives). - Le salarié doit être convoqué 8 à 15 jours avant la date de l'entretien afin de lui permettre de faire le point sur l'année écoulée, de préparer son argumentation et ses demandes éventuelles. <b>Préparation</b> - Seules doivent être prises en compte les activités et les résultats du salarié. - L'entretien doit être planifié et préparé par le responsable hiérarchique. - L'entretien doit avoir lieu dans une salle adaptée (chaises, table ou bureau...). - La durée de l'entretien doit être suffisante et l'organisateur veillera à ne pas être dérangé durant l'entretien par des visites ou des appels téléphoniques. <b>L'entretien</b> - Il a lieu dans l'entreprise pendant le temps de travail et il donne droit à un maintien de salaire. - Le salarié ne peut pas être assisté par un représentant du personnel. - Un compte-rendu récapitule l'entretien et doit être soumis au salarié avant archivage. Ce dernier n'est pas obligé de le signer. - Les résultats de l'entretien sont confidentiels, seul le salarié peut en avoir connaissance.
<b>Suite d'entretien</b>	L'employeur peut proposer, une augmentation de salaire ou une promotion. L'employeur ne peut pas utiliser les mauvais résultats d'une ou des évaluations (objectifs non atteints, manque de compétence...) pour rétrograder le salarié ou baisser sa rémunération sans son accord ; ou justifier un licenciement. Cependant, elles peuvent constituer un élément (parmi d'autres) pouvant justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle.

### L'évaluation à 360° ou matricielle

**L'évaluation à 360°** consiste à faire évaluer les comportements, aptitudes et compétences d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique, ses collègues, ses subordonnés, ses clients internes ou externes, fournisseurs, partenaires...

L'évaluation à 360° peut être réalisée dans deux optiques différentes :

- **Soit dans un but purement évaluatif du collaborateur** : dans ce cas, l'entreprise la met en place dans une perspective de rémunération, de promotion ou de recrutement.
- **Soit à des fins d'auto-évaluation** : généralement à la demande du salarié, les résultats de l'évaluation lui sont exclusivement communiqués. Le 360° s'inscrit alors dans une démarche de développement de collaborateur, libre ensuite à lui de partager ou non ses résultats avec sa hiérarchie.

## 4. Utiliser des outils adaptés

### 4.1. La grille d'évaluation

Le plus souvent les entreprises ont recours à des grilles d'évaluation qui récapitulent les critères à utiliser. Chaque critère est noté par l'employeur ou le chef de service au vu des résultats de l'année écoulée. Cette grille peut être remplie avant l'entretien par le supérieur hiérarchique et servir de base à la discussion. Le manager peut alors corriger la fiche au regard des explications ou justifications données par le salarié.

Exemple de grilles d'évaluation

Grille d'évaluation entretien d'évaluation						
Nom du collaborateur Responsable hiérarchique				Date de l'entretien Service		
	Moyenne pondérée /5	Point d'amélioration prioritaire	En-dessous du niveau attendu	Attendu niveau attendu	Au-dessus du niveau attendu	Excellence
<b>Savoir faire</b>						
Performance dans son poste	4.0	0	0	1	0	1
Qualité du travail fourni						X
Quantité de travail fourni (productivité)				x		
<b>Savoir être</b>						
<b>Sens du collectif et coopération</b>	3.3	0	1	1	2	0
Partage des informations				X		
Capacité de travailler en groupe			X			
Qualité relations avec ses collègues directs					X	
Qualité de relation avec les autres services					x	
<b>Orientation client</b>	4	0	0	0	1	0
À le souci permanent du client dans ses missions					x	
<b>Fiabilité</b>	4.7	0	0	0	1	2
Respect des détails						X
Ponctualité					x	
Intégrité						x
<b>Engagement dans ses missions</b>	4.0	0	0	0	2	0
Pugnacité pour atteindre ses objectifs					X	
Pertinence des prises de décision					X	
<b>Autonomie (capacité à)</b>	2.6	1	1	2	1	0
Travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé					X	
Prendre des initiatives pour plus de performance			X			
Rechercher des informations en dehors du périmètre classique		X				
À faire face à des imprévus				X		
À résoudre des problèmes				X		
<b>Investissements dans l'entreprise</b>	5.0	0	0	0	0	3
Agit dans l'intérêt de l'entreprise						X
S'est inscrit dans la culture						X
Respect du règlement						X
<b>Autres qualités personnelles</b>	2.3	0	2	1	0	0
Capacité à mobiliser			X			
Capacité à convaincre				x		
Capacité d'écoute			x			

### 4.2. La trame d'entretien professionnel

Le trame ou le guide de l'entretien professionnel récapitule dans une première partie les missions et tâches qui ont été réalisées au cours de l'année écoulée et le degré de satisfaction ou les remarques du salarié sur la façon dont elles se sont déroulées. Une deuxième partie est consacrée en général à l'identification des attentes et des besoins du salarié au sein de l'entreprise.

Une autre partie est généralement consacrée aux demandes de formation formulées par le salarié ou proposées par l'employeur.

<b>Grille d'entretien professionnel</b>					
<b>Salarié</b>					
Nom salarié		Fonction			
Date d'embauche		Date entretien			
<b>Responsable hiérarchique</b>					
Responsable hiérarchique		Fonction			
<b>Bilan de l'année écoulée</b>					
Comment avez-vous vécu globalement l'année écoulée ?					
Qu'est-ce qui vous a plus ?					
Qu'est-ce qui vous a déplus ?					
<b>Activités réalisées au cours de l'année</b>					
	<b>Satisfaction ressentie</b>				<b>Remarques</b>
<b>Missions et tâches réalisées</b>	--	-	+	++	
<b>Besoins et attentes professionnels</b>					
Attentes professionnelles					
Situation du CPE					
Formations souhaitées					
Évolution de carrière envisagée					
<b>Signature salarié(e)</b>			<b>Signature manager</b>		

## Chapitre 8. Préparer et mettre en place l'évaluation des salariés

### Bilan de compétences

Compétences	Acquis	Partiellement Acquis	Non Acquis
Je différencie un entretien d'évaluation et d'un entretien professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les obligations légales de l'employeur en matière d'entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les objectifs de l'entretien d'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les caractéristiques de l'entretien d'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les limites juridiques de l'entretien d'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais préparer un entretien d'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les droits du salarié et les obligations du manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais concevoir une grille d'entretiens d'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les objectifs de l'entretien professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les caractéristiques de l'entretien professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est un critère d'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais comment organiser un entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les différentes phases de l'entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais concevoir une trame d'entretien professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Réflexion 1 – Différentier entretien d'évaluation et entretien professionnel</b>		
Durée : 15'	 <span style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">ou</span> 	Source

**Travail à faire**

Après avoir lu le **document** répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les deux types d'entretien réalisés dans les entreprises ?
2. Quelle est la finalité de l'entretien d'évaluation et quelles peuvent en être les conséquences ?
3. Quelle est la finalité de l'entretien professionnel et quelles peuvent en être les conséquences ?
4. Pourquoi sont-ils complémentaires ?

**Doc. Comparaison des 2 types d'entretien**

L'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel sont des entretiens distincts qui se complètent. L'évaluation des compétences actuelles peut servir de base pour anticiper les besoins de développement futur discutés lors de l'entretien professionnel.

**1. Entretien d'évaluation**

**Objectif principal :**

- Évaluer la performance du salarié sur une période donnée (généralement l'année écoulée).
- Faire le point sur l'atteinte des objectifs fixés, la qualité du travail, les compétences mobilisées, et les éventuels axes d'amélioration.

**Caractéristiques :**

- Portée à court terme : Il se concentre sur la performance passée et immédiate.
- Critères d'évaluation : Les objectifs individuels, les compétences techniques ou comportementales, et les résultats obtenus.
- Modalité : Un bilan basé sur des critères mesurables.
- Nature : Évaluation descendante, parfois accompagnée de feedback du salarié.
- Fréquence : Souvent annuel, selon la politique RH de l'entreprise.

**Résultats possibles :**

- Ajustement des objectifs ou des méthodes de travail.
- Augmentation de salaire ou attribution d'une prime.
- Plan d'action pour corriger des points faibles.

**2. Entretien professionnel**

**Objectif principal :**

- Discuter du projet professionnel du salarié et des perspectives d'évolution de carrière.
- Identifier les besoins en formation pour maintenir ou développer l'employabilité du salarié.

**Caractéristiques :**

- Portée à moyen et long terme : Il se concentre sur l'avenir du salarié dans l'entreprise ou au-delà.
- Contenu : Évolution des compétences, aspirations professionnelles, projets de mobilité interne ou externe.
- Modalité : Dialogue prospectif entre le salarié et son manager/DRH.
- Obligation légale : Doit être organisé tous les 2 ans (en France) et inclure un bilan tous les 6 ans.
- Public concerné : Tous les salariés, quels que soient leur poste ou leur performance.

**Résultats possibles :**

- Élaboration d'un plan de formation ou de reconversion.
- Identification d'opportunités de promotion ou de changement de poste.
- Préparation à des évolutions organisationnelles ou technologiques.

**Différences principales en résumé**

Critères	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel
Objectif	Évaluer la performance passée	Discuter de l'avenir professionnel
Fréquence	Souvent annuel	Tous les 2 ans (obligatoire en France)

<b>Critères</b>	<b>Entretien d'évaluation</b>	<b>Entretien professionnel</b>
Focus	Résultats et compétences actuelles	Projets, aspirations et employabilité
Temps considéré	Court terme (1 an)	Moyen et long terme
Obligation légale	Pas obligatoire	Obligatoire (en France)
Décisions associées	Ajustements immédiats (objectifs, primes)	Planification des formations et évolutions