

**POURQUOI UN ENTRETIEN D'EVALUATION DE PERFORMANCE
ET DE
DEVELOPPEMENT PERSONNEL ?**

I - POURQUOI CET ENTRETIEN ?

II - QUEL EST LE PROCESSUS ?

- 1/ L' ACTIVITE PROFESSIONNELLE
- 2/ LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

III - UN ENTRETIEN : A QUEL MOMENT DE L'ANNEE ?

IV - SUR QUOI REPOSE LA DEMARCHE ?

V - UN SUIVI :

- 1/ PAR LA DRH
- 2/ PAR LES COMITES DE DEVELOPPEMENT

VI - QUELS SONT LES INTERETS ?

- 1/ POUR LES COLLABORATEURS
- 2/ POUR LE MANAGEMENT
- 3/ POUR LA DRH
- 4/ POUR LA DIRECTION

I - POURQUOI CET ENTRETIEN ?

C'est l'occasion de vous exprimer le plus librement possible et de créer un dialogue qui débouche sur l'action, en prenant du recul par rapport à la pression du quotidien. C'est un moment privilégié pour parler de :

- Votre activité professionnelle,
- Votre développement personnel.

Cet entretien doit révéler vos attentes mutuelles. Il vous donnera l'opportunité de penser à tous les moyens susceptibles de renforcer votre position, de surmonter vos difficultés, de satisfaire vos aspirations par rapport aux besoins de l'entreprise.

Il nous semble important que vous puissiez trouver des perspectives d'épanouissement professionnel à la mesure de vos compétences, de vos efforts dans le cadre de l'évolution de l'entreprise.

II LE PROCESSUS

L'entretien se prépare sur la base de votre description de poste et de vos objectifs définis en début de période.

1/ L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE

Le premier objectif de l'entretien est de réaliser un bilan formel et personnalisé de votre activité et de vos résultats sur la période écoulée avec votre responsable hiérarchique.

Vous évoquez les différents aspects de votre poste et vous vous focalisez sur ce qui est essentiel pour votre activité au cours de l'année à venir, c'est-à-dire :

- Faire un bilan de l'activité pendant l'année écoulée, (dire ce qui va ou ce qui va moins bien).

Vous analysez vos résultats au regard des objectifs préalablement convenus. Vous considérez vos compétences et les points qu'il vous reste à améliorer.

- Déterminer vos nouveaux objectifs pour l'année suivante, avec les axes et les quotas.

- Négocier les moyens adaptés à mettre en oeuvre pour les atteindre (la formation entre autre).

- Parler de la politique de l'entreprise (information descendante) pour la cohérence des objectifs de chacun.

- Résoudre les questions qui peuvent se poser et prendre les mesures nécessaires.

- Identifier vos besoins en formation pour vous perfectionner dans votre poste -les "formations-adaptation" au poste-.

2/ LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Le deuxième objectif de l'entretien est de penser à l'avenir à plus long terme (2 ans et plus), c'est-à-dire :

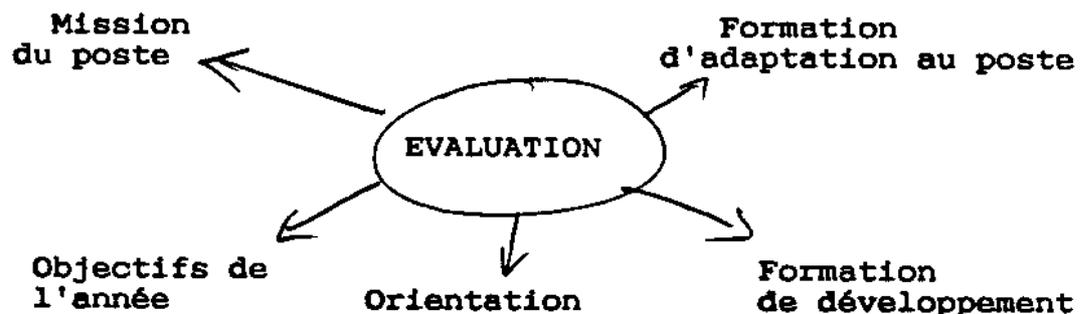
- Clarifier vos orientations professionnelles.

Au-delà de votre activité professionnelle, c'est l'occasion de formuler vos aspirations pour préparer votre développement au sein de la Société, soit dans votre poste ou dans un autre.

- Identifier vos besoins en formations pour votre développement, désignés les "formations-développement".

L'entretien débouche sur un pacte de progrès, auquel nous nous engageons tous. Ceci ne s'assimile nullement à un plan de carrière, mais s'inscrit dans le cadre d'un plan de développement du personnel.

L'évaluation est la plaque tournante de beaucoup de décisions :



Tout découle directement de l'évaluation.

Et l'augmentation de salaire ?

Le processus des augmentations de salaire est une autre démarche.

L'augmentation de salaire, elle, ne dépend pas directement du résultat de l'évaluation. Cette dernière est un indicateur qui permet d'assurer la cohérence entre les deux. L'augmentation est définie en fonction du marché (votre poste vaut plus ou moins cher chez les concurrents), de votre niveau de rémunération déjà atteint

4

et de votre position dans la grille salariale. La santé de l'entreprise n'est pas un facteur à négliger non plus.

III - UN ENTRETIEN : A QUEL MOMENT ?

1/ CALENDRIER DES ENTRETIENS

L'entretien doit avoir lieu UNE FOIS PAR AN à date fixe.

Cet entretien doit se faire 3 mois AU PLUS TARD avant votre augmentation de salaire.

2/ CAS PARTICULIER :

Un entretien doit avoir lieu en dehors du calendrier établi lors de :

- L'intégration d'un nouveau collaborateur,
- Tout changement d'affectation.

a) L'intégration d'un nouveau collaborateur :

Une description du poste lui est remise au moment de son intégration dans la Société. Ceci doit être fait dans les 5 mois qui suivent l'embauche.

A l'issue de la période d'essai, le responsable fixe un rendez-vous pour un premier entretien qui permet :

- d'évaluer les conditions d'intégration,
- de définir les objectifs de l'année ainsi que des résultats à atteindre.

Les entretiens suivants se déroulent ensuite régulièrement chaque année sur la période établie entre Avril et Octobre.

b) Tout changement d'affectation :

Tout changement d'affectation déclenche l'élaboration d'une évaluation de performance ; de la même manière, le départ du responsable hiérarchique implique qu'il procède

5

à la mise à jour des évaluations de performance de ses collaborateurs. Il apportera, le cas échéant, son soutien au nouveau responsable pour toute évaluation faite peu après son départ.

IV - SUR QUOI REPOSE L'ENTRETIEN ?

L'entretien de performance et de développement repose sur :

- L'énonciation des missions de chaque service de l'entreprise,
- Les descriptions de poste (missions du poste, sphères de responsabilité, connaissances, expérience, potentialités).

Puisque l'entretien débute par une appréciation des performances, il réclame au préalable une bonne compréhension réciproque du poste à tenir. Celui-ci doit être clarifié bien avant l'entretien, de manière à dissiper toute ambiguïté sur les attentes mutuelles du responsable et de son collaborateur.

La description de poste n'est pas une simple énumération des tâches. Elle reflète fidèlement les activités du poste en donnant sa raison d'être et son rayon d'actions, quelle que soit la personne qui l'occupe. Elle est la clé de voûte de l'évaluation professionnelle.

Les responsabilités principales constituent déjà les objectifs permanents de la fonction : en les cernant, la définition de fonction devient le support de base de toute appréciation de performance.

L'existence de la description de poste est indispensable pour :

- situer le poste dans la structure,
- avoir un support de réflexion lors de l'entretien d'évaluation. Sa révision permet de prendre conscience de l'évolution du contenu du poste et des nouvelles priorités,
- réaliser l'évaluation et la classification des emplois au sein de l'entreprise.

V - LE SUIVI DES EVALUATIONS

Pour améliorer la circulation et l'exploitation des évaluations professionnelles des actions très concrètes sont mises en place.

1/ PAR LA DRH

Le formulaire d'entretien est adressé à la DRH. Avant de le classer dans votre dossier personnel, il est intégralement lu et exploité par le Service Formation et Développement du personnel.

Son analyse permettra :

- de prendre en compte vos souhaits de développement,
- de prendre en charge, avec accord préalable de vos hiérarchies 1er et 2ème niveau, tout ou partie des formations proposées dans le cadre de la formation continue,
- de vous envoyer un bilan individuel récapitulatif de vos formations à suivre,
- d'élaborer le plan de formation de Prime pour l'année suivante.
- veiller à la cohérence entre votre évaluation de performance et votre augmentation de salaire.

2/ PAR LE COMITE DE DEVELOPPEMENT

Des groupes de gestion prévisionnelle du personnel sont opérationnels à ce jour pour assurer une exploitation effective des évaluations professionnelles.

Ces groupes sont chargés de prendre un certain nombre de décisions importantes visant l'organisation des relations humaines dans l'entreprise. Ces décisions fondées sur les évaluations professionnelles concernent les mutations, les promotions, les réorganisations, les recrutements internes, les plans de succession...

7

Le rôle de ces groupes est :

- d'identifier par "consensus" des candidatures potentielles dans le cadre de la mobilité interne,
- de résoudre des problèmes pouvant se présenter.

Cette responsabilité incombe aux différentes Directions de la Société vis-à-vis de leurs collaborateurs respectifs, assisté de la DRH. Ces groupes sont composés du Directeur et des managers 1ère ligne pour chaque département concerné et de la Direction des Ressources Humaines.

Rôle du Manager :

Restituer l'information auprès des intéressés concernant les décisions prises lors des réunions de travail.

Rôle de la DRH :

Assurer l'application de ces décisions lors des opportunités qui se présenteront en cours d'année. En effet, les candidatures internes qui seront identifiées seront examinées en priorité par la DRH, celle-ci centralisant toutes les synthèses des réunions de travail en matière de gestion prévisionnelle.

VI - QUELS SONT LES INTERETS ?

1/ POUR LES COLLABORATEURS

Pour vous, c'est un outil de motivation car il vous permet concrètement de faire reconnaître vos actions, de définir votre potentialité et votre évolution.

Dans le cadre de la mobilité interne, votre compte-rendu d'entretien vous permettra de vous faire plus rapidement connaître auprès d'un nouveau responsable hiérarchique. Dans ce contexte, vous aurez une base précieuse pour :

- vous préparer aux entretiens suivants,
- vous adapter plus rapidement à une redéfinition éventuelle de vos objectifs.

La rédaction du formulaire de performance et de développement est donc importante :

Elle évitera que vos idées ne disparaissent au gré des changements et qu'il y ait oubli ou remise en cause de certains engagements pris. N'oubliez pas : ce document est aussi un instrument de suivi.

2/ POUR LE MANAGEMENT

C'est la possibilité d'approfondir et d'améliorer la connaissance de leurs collaborateurs dans des rapports d'échange et d'intégrer ces données dans la gestion de leur service à court et moyen terme.

C'est aussi :

- Evaluer leurs performances en termes de capacités professionnelles et de résultats afin de mieux les aider dans leur activité professionnelle,
- Se donner des bases concrètes pour exprimer aux collaborateurs ses propres satisfactions ou insatisfactions pour établir un contrat de progrès et de formation,
- Proposer à la hiérarchie supérieure des mesures concernant l'évolution professionnelle des personnes de leur service,
- Prendre à la source les conflits potentiels et être mieux à même de les traiter.

3/ POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cet outil permet à la DRH d'optimiser les ressources humaines, c'est-à-dire :

- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution,

- Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives, notamment dans le cadre de la mobilité interne (attribution de responsabilités, promotion, perfectionnement).

- Assurer une meilleure définition du plan de formation de Prime.

- Faciliter l'évolution des métiers (gestions prévisionnelles des emplois),

4/ POUR LA DIRECTION

C'est mieux préparer les décisions concernant l'évolution de PRIME à travers un objectif d'entreprise, les missions de chaque service et les objectifs de chaque collaborateur.

C'est :

- Instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité à tous les niveaux,

- Faire passer et appliquer la stratégie d'entreprise,

- Faire prendre en charge les responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique,

- Développer la transparence des décisions de l'entreprise.

L'évaluation professionnelle est une responsabilité capitale partagée par nous tous. Elle nous permettra de mieux gérer ensemble le potentiel que nous sommes pour

PRIME FRANCE, la finalité étant de faire en sorte que se rencontrent les projets collectifs de Prime et les projets individuels de chacun d'entre nous.