

Module 2  
2h p. + P. de garde  
+ Sommaire

## COMMENT SE PREPARER A L'ENTRETIEN ANNUEL ?

La réalisation de ce guide a pour but de vous aider à remplir votre formulaire d' "Evaluation de performance et de développement personnel".

Toutes les parties du formulaire y sont commentées et expliquées pour faciliter votre démarche au cours du travail de préparation.

## SOMMAIRE

RECOMMANDATIONS POUR LA REDACTION DU FORMULAIRE	P.
RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	P.
PREMIERE PARTIE :	P. à P.

### I - VOTRE ACTIVITE PROFESSIONNELLE

<u>1/ La période écoulée</u>	P.
------------------------------	----

a) Réalisations

- . mission permanente
- . objectifs de l'année passée
- . faits marquants

b) Diagnostic

- . Comment pourrais-je améliorer mon efficacité personnelle ?

c) Evaluation

- . Que recouvrent les attentes ?
- . Sur quoi porte l'évaluation générale ?
- . Comment évaluer l'année passée ?

<u>2/ La période à venir</u>	P.
------------------------------	----

a) Comment préparer l'année à venir ?

- . La démarche
- . En 6 points : Comment définir un objectif ?

b) Formation pour tenir le poste

- . Les "formations-adaptation"

P.

**DEUXIEME PARTIE :**

**P. à P.**

**II - PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL**

**a) Comment vous voyez-vous dans l'avenir ?**

- . Rôle du collaborateur
- . Rôle de responsabilité hiérarchique

**b) Formations pour le développement personnel**

**P.**

- . Les "Formations-Développement"

**COMMENTAIRES ET SIGNATURES**

**P.**

**- Conclusion**

**RECOMMANDATIONS POUR LA REDACTION DU DOCUMENT :**

**\* Etre concret et précis**

Illustrez par des exemples concrets et parlants les résultats et capacités sur lesquels vous souhaitez mettre l'accent.

**\* Eviter le style télégraphique**

Cela engendre un discours neutre et vague, alors que cette démarche nécessite de la nuance. Celle-ci ne peut être obtenue sans un minimum de rédaction.

**\* Rechercher des solutions**

Ne vous contentez pas de rédiger un constat. L'entretien est l'occasion de rechercher ensemble des solutions aux difficultés de tous ordres. L'entretien doit être une opération constructive orientée vers des actions.

**\* Remplir avec autant de soin toutes les parties du formulaire**

Elles sont indissociables et représentent l'avenir que vous tenez entre vos mains.

**RENSEIGNEMENTS PERSONNELS :**

Nom - Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction exercée : \_\_\_\_\_

Depuis le : \_\_\_\_\_

Direction : \_\_\_\_\_ Service: \_\_\_\_\_

Formation initiale : \_\_\_\_\_

Autres qualifications ou diplômes : \_\_\_\_\_

Age : \_\_\_\_\_ Date d'entrée dans la Société : \_\_\_\_\_

**FAITES COMPLETER CETTE PARTIE PAR VOTRE RESPONSABLE  
HIERARCHIQUE:**

Nom et Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction exercée : \_\_\_\_\_ depuis le : \_\_\_\_\_

Nom du hiérarchique 2ème niveau : \_\_\_\_\_

**Cette partie est complétée respectivement par le collaborateur  
et le responsable hiérarchique direct.**

En ce qui concerne la formation, on distingue :

la formation initiale : c'est le niveau de formation que  
vous aviez en terminant vos études.

Qualifications ou diplômes : c'est le niveau acquis par la  
formation continue, (par l'intermédiaire d'un stage  
qualifiant, d'une formation longue, de cours du soir), au  
cours de votre expérience professionnelle.

**PREMIERE PARTIE**

**I - VOTRE ACTIVITE PROFESSIONNELLE**

**1/ LA PERIODE ECOULEE**

Analysez vos actions menées et vos résultats obtenus sur les principaux objectifs pour la période passée.

Objectifs et périodes de réalisation	Niv. atteint (1)	Résultats obtenus au regard de l'objectif fixé. Faits marquants liés à leur réalisation.
--------------------------------------	---------------------	---

1/

2/

3/

4/

5/

- 
- (1) A : Objectifs annulé  
B : Objectif non atteint  
C : Objectif partiellement atteint  
D : Objectif atteint  
E : Objectif dépassé

A compléter par le collaborateur, préalablement à l'entretien.

**a) Réalisations**

Vous êtes amené ici à distinguer :

- votre mission permanente,
- vos objectifs de l'année,
- les faits marquants.

**. VOTRE MISSION PERMANENTE :**

C' est la raison d'être de votre fonction, sa finalité. Quand elle est bien remplie, le résultat intervient sur la marche de l'ensemble de votre service. Vous analysez la tenue de votre poste au regard de la description existante.

"Ma description de poste est-elle à jour ?"

"Est-elle bien faite ?"

"Quelles sont pour moi les missions ou les tâches les plus importantes de mon poste ?"

"Quelles sont celles qui me motivent le plus ou le moins ?"

"Quelles sont celles, que je réussis le mieux ou le moins bien?"

5

**. VOS OBJECTIFS PASSES :**

Ils ont un caractère limité dans le temps. Ils traduisent les résultats concrets que l'on va chercher à obtenir sur une période donnée pour mettre en oeuvre la mission permanente.

Dans cette rubrique vous pouvez indiquer les missions particulières, ponctuelles et imprévisibles apparus au cours de la période écoulée. Inversement vous pouvez noter si un objectif est devenu caduc et souligner l'évolution de votre activité.

Vous analysez ici la mesure d'accomplissement de vos objectifs. A cet égard vous auto-évaluez ici l'écart entre un objectif préalablement fixé et ce qui est effectivement réalisé. Vous examinez les raisons des bons ou des mauvais résultats.

"Mes résultats sont-ils conformes à mes objectifs ? Si non, pourquoi ?"

"Qu'est-ce qui a bien marché, et ce qui a moins bien marché ?"

"Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre travail ?"

"Comment pourrait-on les aplanir ?"

**. LES FAITS MARQUANTS**

Dans un premier temps, cette démarche vous amène à vous remémorer certains "faits marquants" liés à la réalisation de vos objectifs.

**QU'EST-CE QU'UN FAIT MARQUANT ?**

C'est un fait qui a des incidences positives ou négatives sur les résultats de la fonction.

Ces faits :

- sont prévisibles ou imprévisibles
- peuvent se reproduire cette année
- peuvent parfois donner lieu à une procédure préventive.

"Quels sont les facteurs qui ont influencé mes résultats et que puis-je y faire ?"

Exemples :

Une panne ou changement de machine, un changement de méthode de travail, le départ ou l'arrivée d'un collaborateur, une situation conflictuelle, etc.

**COMMENT ABORDER UN FAIT MARQUANT ?**

- Trouver des causes non des coupables
- Comparer les techniques nécessaires à la tenue de votre poste et celles que vous possédez
- Poser le problème à plat, sans passion d'un côté comme de l'autre (pas d'esprit critique, de jugement ou de justifications)
- Chercher à éviter ou à prévoir sa répétition
- Imaginer des solutions en commun

Au stade de la solution il convient d'associer à la réflexion les éléments suivants :

- les coûts en terme de temps, de budget et de personnel
- les avantages et les inconvénients de la solution envisagée et de ses répercussions (climat du service, efficacité en général et en particulier)
- élaboration d'une procédure de mise en place de la solution (dates, moyens, mesures à prendre...)

Vous voyez que parmi les éléments favorables ou défavorables, vous pouvez distinguer les facteurs sur lesquels vous avez peu de prise et les moyens qui doivent faire l'objet d'une discussion constructive.

Observez quels sont...

...vos atouts :

...les points personnels que  
vous aimeriez améliorer :

(A remplir préalablement à l'entretien)

Demandez à votre responsable de compléter vos remarques  
concernant :

les atouts :

les points personnels que  
aimeriez voir améliorer :

(A remplir par le responsable au moment de l'entretien)

9

b) DIAGNOSTIC :

. Comment pourrais-je améliorer mon efficacité personnelle?

Dans un deuxième temps, vous êtes amené naturellement à formuler quels sont vos points forts ou vos points faibles, situés dans le contexte précis de vos objectifs et qui ont directement influencé vos résultats.

"En quoi mes résultats dépendent-ils de mon travail ?"

Il s'agit ici d'analyser des éléments que vous seul êtes à même de maîtriser en terme de capacités ou de qualités que vous êtes amené à développer pour tenir votre poste. Vous comparez vos aptitudes professionnelles et celles exigées par le poste.

Chacun note les points forts et ceux pour lesquels il y a une amélioration à prévoir. Les points faibles peuvent résulter aussi d'une évolution du poste et donc nécessiter un besoin de formation.

**c) EVALUATION :**

**VOTRE RESPONSABLE DONNE ICI UNE EVALUATION GENERALE LIEE A L'ATTEINTE DE VOS OBJECTIFS ET A LA TENUE GLOBALE DE VOTRE POSTE :**

**Vous considérez que les résultats de votre collaborateur :**

Ne correspondent jamais aux attentes minimales du poste

Dépassent la plupart du temps les attentes du poste.

Correspondent aux attentes dans certains domaines, alors que des améliorations sont nécessaires sur des points clairement définis

Correspondent toujours aux attentes et les dépassent occasionnellement

Correspondent toujours les attentes

Essayez de formuler vous-même une appréciation d'ensemble de votre activité, sans rien inscrire dans cette partie qui est remplie par votre responsable au moment de l'entretien.

11

**. QUE RECOUVRENT LES ATTENTES ?**

C'est ce sur quoi vous vous êtes mis d'accord avec votre responsable en décrivant votre poste et en définissant vos objectifs.

**. SUR QUOI PORTE L'EVALUATION ?**

Elle est étayée sur les faits de l'année passée par rapport aux objectifs et à la description de poste.

l'évaluation est aussi bien qualitative (qualité des actions, des résultats et des comportements) que quantitative (objectifs chiffrés des résultats ou des améliorations).

**. COMMENT EVALUER L'ANNEE PASSEE ?**

- a) Par une comparaison entre la définition de fonction et la manière dont elle est assurée.
- b) Par le niveau de maturité de tenue du poste auquel est arrivé le collaborateur.
- c) Par la comparaison entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

Cette évaluation va être pondérée par la réalité des événements imprévus qui peuvent être positifs ou négatifs. Chacun à une vision des conséquences de ces incidents. Il convient de trouver un accord pour ce bilan.

Elle va servir à préparer l'année suivante.

**2/ LA PERIODE A VENIR**

**D'UN COMMUN ACCORD AVEC VOTRE RESPONSABLE, DEFINISSEZ VOS ACTIVITES POUR LA PERIODE A VENIR :**

**Vos nouveaux objectifs  
et périodes de réalisation  
envisagées**

**Commentaires (moyens à  
mettre en oeuvre)**

1/

2/

3/

4/

5/

**(Vous complétez ce passage ensemble, tout en ayant réfléchi à la question chacun de votre côté pour pouvoir exposer amplement toutes vos idées).**

**a) COMMENT PREPARER L'ANNEE A VENIR ?**

Ces nouveaux objectifs sortent du cadre strict de la définition de poste. Ils sont par nature à court et moyen termes puisqu'ils doivent être atteints dans le courant de la prochaine période.

C'est à partir du bilan et des expériences de l'année écoulée que l'avenir va être préparé. L'analyse des faits de l'an passé a donné des indications. A partir de ces données, on va pouvoir prendre des mesures pour que tout se passe au mieux et que les buts fixés soient atteints et dépassés.

**. LA DEMARCHE**

La démarche consiste à éviter que les obstacles rencontrés l'année passée ne se renouvellent en convenant de :

- solutions d'amélioration là où il a été constaté que des efforts étaient à faire ou que des lacunes existaient,
- nouveaux objectifs.

"Comment pourrais-je mieux tenir mon poste l'an prochain ?"

"Quelles sont les actions que je souhaiterais entreprendre ?"

**Vous proposez des objectifs :**

- . qui tiennent compte de l'analyse que vous venez de faire,
- . qui correspondent à vos souhaits,
- . qui découlent naturellement des objectifs du service et doivent être cohérents avec ceux-ci,
- . des délais correspondants.

**Vous négociez les moyens de les atteindre :**

"Quels sont les moyens dont j'ai besoin pour atteindre mes objectifs ?"

**UN OBJECTIF DOIT ETRE ASSORTI D'INDICATEURS CONCRETS DE RESULTAT :**

Quand il est quantitatif, c'est l'idéal. Il s'accompagne automatiquement de repères chiffrés. Mais tous les objectifs ne sont pas quantifiables.

Quand il est qualitatif, sa réalisation doit se traduire en terme d'actions. L'objectif devient "produit".

**Exemples :**

**\* L'amélioration de l'intégration des nouveaux embauchés :**

Tout en dégageant une impression d'abstraction, cet objectif s'accompagne d'actions pour lesquelles les conditions de mesure des résultats sont définies.

Actions : la mise en place des "Journées d'accueil"

Résultats : leur bon fonctionnement et le degré de satisfaction des nouveaux embauchés.

Donc objectifs et indicateurs doivent être discutés simultanément. Un objectif qualitatif sans indicateur de performance n'est pas opératoire.

**. EN 6 POINTS : COMMENT DEFINIR UN OBJECTIFS ?**

1. Un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise : une phrase et un ratio sur un sujet précis, concret. Il doit être rédigé de façon positive, avec des verbes d'action pour éviter toutes interprétations.

2. Un objectif est utile, il décrit un résultat à atteindre pour un client interne ou externe.

3. Un objectif doit toujours être mesurable, quantifiable et accompagné d'une échéance de réalisation pour établir des priorités.

4. Un objectif doit être motivant. Il se distingue du seuil de performance qui est le niveau de compétence ou de résultats requis par le poste. Il demande une part de défi, de risque mais il doit rester réaliste, c'est-à-dire possible à atteindre.

5. Un objectif dont le but est la quantité doit toujours être pondéré d'un objectif dont le but est la qualité.

6. Un objectif suppose la détermination de passages obligés; "le suivi" est là pour apporter les correctifs nécessaires.

**LES OBJECTIFS SONT AUSSI IMPORTANTS QUE LA MISSION PERMANENTE :**

Toute l'attention que l'on porte aux objectifs ne doit pas être au détriment d'autres éléments de sa mission non repris dans l'évaluation et inversement.

b) FORMATION POUR TENIR LE POSTE "Formations-Adaptation"

**FAITES LA SYNTHESE DE VOS BESOINS, EN ACCORD AVEC VOTRE RESPONSABLE :**

**Rappelez les formations suivies pendant l'année écoulée :**

**Pensez-vous à des formations utiles aujourd'hui, pour l'amélioration de vos performances dans le poste ?**

OUI

NON

**Si oui, lesquelles :**

A la lumière des domaines de compétence à améliorer, et de vos nouveaux objectifs, vous pouvez désormais déduire les "formations-adaptations" au poste.

"Quels sont mes besoins en formations pour mieux tenir mon poste ou l'élargir ?"

(Reportez-vous pour cela au catalogue de formation 1991).

EN RESUME :

L'évaluation est étayée par une analyse objective des faits passés et des projets.

Elle est qualitative ; c'est la mesure de l'évolution (qualité des résultats, des comportements)

Elle est quantitative ; c'est la mesure des écarts en les pondérant.

Elle oriente les objectifs de l'année à venir (lacunes comblées, tir corrigé)

Elle fait converger les objectifs de l'entreprise et les objectifs personnels

Elle étudie les moyens de les atteindre.

**DEUXIEME PARTIE**

**II - PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL**

**1/ MES SOUHAITS PROFESSIONNELS :**

**. Je souhaite rester dans mon poste ?**

**OUI                      NON**

**Si oui, je souhaite des aménagements ou un élargissement de mes responsabilités ?**

**J'aimerais y rester :**

**Moins d'un an                      Plus d'un an**

**. J'envisage de nouvelles orientations professionnelles**

**OUI                      NON**

**Dans un délai de :**

**Moins d'un an                      Plus d'un an**

**Je pense à :  
un changement de poste  
Précisez,**

**Un changement de domaine d'activités  
Précisez,**

**Je n'ai pas encore d'idées précises à ce jour, par contre mon but professionnel d'ici à 2 ans ou plus, c'est :**

Mes atouts en terme de compétences et d'expériences pour y parvenir :

Qu'est-ce qui pourrait m'empêcher de réaliser mon projet ?

Dans le cadre d'une évolution ou d'un changement de poste, je suis mobile géographiquement :

OUI

NON

En France

Dans quelles régions :

A l'étranger

Dans quels pays :

a) COMMENT VOUS VOYEZ-VOUS DANS L'AVENIR ?

Cette deuxième partie consiste en une projection dans l'avenir et à construire votre projet personnel au travers des opportunités qui pourront se présenter chez Prime. Même s'il n'y a pas toujours le poste que vous escomptez, une progression ne passe pas automatiquement par une promotion, mais par des plans successifs de progrès et d'enrichissement personnel. Il peut s'agir aussi bien d'une évolution verticale qu'horizontale.

Si vous souhaitez rester dans votre poste, vous serez probablement amené à revoir, avec votre responsable, votre description de fonction qui peut évoluer et prendre une autre dimension. Vous pouvez par la même occasion penser à des solutions et proposer des actions : "Comment pourrais-je rendre mon travail plus intéressant ?"

Dans le cas d'un changement, pour un changement de poste, un changement de domaine d'activités ou pour un projet encore plus ou moins précis, il est important que vous mettiez en évidence votre motivation.

" Quels types de responsabilités pourrais-je assurer dans les années à venir ?"

"Ai-je des compétences que je pourrais utiliser ailleurs dans l'entreprise ?"

"Quelle orientation future me paraît souhaitable ?"

. VOTRE ROLE, C'EST :

- clarifier vos aspirations,
- donner votre opinion sur vos potentialités.

**VOTRE RESPONSABLE HIERARCHIQUE DONNE ICI LES RECOMMANDATIONS D'EVOLUTION DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL QU'IL PEUT FAIRE A VOTRE EGARD :**

Que pensez-vous des perspectives souhaitées par votre collaborateur :

Quels sont les points que vous voyez en sa faveur ?

Que lui manque-t-il aujourd'hui pour y parvenir ?

**QUE LUI CONSEILLEZ-VOUS :**

\* Le maintien dans sa fonction  
. Précisez les aménagements éventuels :

. Pour une durée de :

Moins d'un an

Plus d'un an

\* Une orientation vers :

. un autre poste, dans le même département, précisez lequel :

. un autre poste, dans un autre département, précisez le métier et le type d'activités :

. Dans un délai de :

Moins d'un an

Plus d'un an

. ROLE DE VOTRE RESPONSABLE

Il vous aidera à construire votre avenir, il peut ainsi :

- vous aider à clarifier vos aspirations,
- vous donner son opinion sur vos souhaits d'évolution,
- vous suggérer des pistes nouvelles compatibles avec vos valeurs et vos motivations,
- vous aider à choisir les formations les mieux adaptées, (consulter ensemble le guide de formation 1991)
- vous indiquer qui aller voir pour vous informer (DRH, opérationnels, autres...)

Vous discuterez ensemble des opportunités qui peuvent se présenter pour vous faire mieux connaître dans l'entreprise ou votre département :

- représentation de l'unité à l'extérieur,
- participation à un projet inter directions,
- faire partie d'une "task force".
- des changements de structure qui pourraient vous concerner,
- des postes qui offrent une mobilité horizontale ou verticale,
- des objectifs de travail pouvant vous permettre de progresser vers vos buts.

**b) FORMATIONS POUR LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL**

**. LES "FORMATIONS-DEVELOPPEMENT"**

**FORMATIONS RELATIVES A VOS PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT**

**DEFINISSEZ LES EN ACCORD AVEC VOTRE RESPONSABLE :**

**Rappelez les formations suivies pendant l'année écoulée :**

**Pensez-vous à des formations pouvant vous aider dans votre projet ?**

**OUI**

**NON**

**si oui, lesquelles :**

**Formation longue durée, précisez :**

**Vous désignez ici les "formations-développement".  
Pour que vous puissiez à plus long terme, assumer de nouvelles fonctions, enrichir vos connaissances ou développer une compétence non directement liée à l'exercice de la fonction actuelle définissez ensemble les formations qui pourraient vous amener à terme à prendre d'autres responsabilités.**

**Les années à venir : "Comment pourrais-je m'y préparer ?"**

**(Le catalogue de stage vous aidera dans votre choix).**

**COMMENTAIRES ET SIGNATURES**

**COMMENTAIRES EVENTUELS DU HIERARCHIQUE DIRECT :**

NOM	Date	signature
-----	------	-----------

---

**Commentaires éventuels du collaborateur :**

NOM	Date	signature
-----	------	-----------

---

**Commentaires du hiérarchique 2ème niveau :**

NOM	Date	signature
-----	------	-----------

(Ma signature signifie que j'ai pris connaissance de ce document et que j'en ai discuté , le cas échéant avec le collaborateur et son responsable direct).

Cette zone de commentaires permet d'expliquer le contexte et les raisons qui ont guidé votre discussion ou de rajouter une information qui ne trouverait pas sa place dans les autres chapitres.

Engagez-vous à vérifier régulièrement que les objectifs sont en bonne voie de réalisation.