

Evaluation Annuelle de Progrès

L'Evaluation Annuelle de Progrès est un des volets du projet social de la Cité des Fleurs. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une responsabilisation de chacun à l'égard de son activité professionnelle.

Elle doit permettre de mieux comprendre les objectifs collectifs et de cerner de façon objective les attentes individuelles des collaborateurs, d'améliorer les résultats collectifs et individuels. Cet acte de management doit aussi contribuer au développement professionnel dans l'objectif d'une gestion des compétences et des carrières optimisée.

L'entretien annuel est un des temps forts de l'évaluation. Ce moment programmé permet de prendre le temps nécessaire pour faire un point entre le responsable et le collaborateur. Il permet de passer en revue les réussites, les difficultés, de fixer des objectifs.

Une attitude d'ouverture, d'écoute et de compréhension réciproque conditionne la qualité de l'entretien. Pour ce faire, le collaborateur et le responsable doivent préparer cet entretien. Nous espérons que ce guide vous y aidera.

L'entretien annuel de progrès

TROIS CARACTERISTIQUES

Un dialogue entre deux personnes, un moyen de communication

Cet échange oral apporte différents atouts : la liberté d'expression, une explication directe, la présence physique des interlocuteurs...

Une résolution des problèmes

L'entretien permet de prendre le temps nécessaire pour discuter, en dehors des diverses contraintes du cadre de travail habituel : réunions, interruptions des appels téléphoniques...

Une amélioration de la gestion des RH

par la précision des attentes du responsable par rapport à son collaborateur, à titre collectif mais aussi individuel
par la recherche des potentialités du collaborateur, ses souhaits d'évolution, ses besoins de formation,
par une meilleure explication des objectifs collectifs et la définition d'objectifs individuels.

QUESTIONS PREALABLES AU DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Qui mène l'entretien ?

Il s'agit du responsable direct.

Quand effectuer l'entretien ?

En fin année civile. Le calendrier des rendez vous est arrêté au moins 8 jours à l'avance

Il est déconseillé de placer l'entretien juste après un incident critique, celui-ci peut alors être reporté de quelques semaines.

Combien de temps y passer ?

Il n'y a pas de durée imposée. Cependant, un entretien annuel d'évaluation doit permettre un véritable échange qui, pour être efficace, s'inscrit sur une durée entre 30 minutes et 1 heures. Un entretien inférieur à 10 minutes ne répond pas aux critères d'efficacité d'une évaluation.

Quels sont les sujets abordés ?

Globalement, l'entretien touche les domaines cités dans la fiche « Evaluation annuelle de progrès » : les connaissances professionnelles, la qualité de travail, l'intégration dans l'établissement, les qualités relationnelles avec le public et les compétences managériales (pour les cadres)

Ces éléments d'appréciation individuels sont ensuite remis dans le contexte des objectifs collectifs de la Cité des Fleurs et du service, ce qui permet de revenir sur le bilan de l'année écoulée et de fixer des objectifs annuels

C'est également le moment pour évoquer les possibilités d'évolution de carrière les besoins et souhait de formation, les conditions de travail

LE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Les conditions préalables

Fixer d'avance la date (8 jours au moins) , l'heure et le lieu de rencontre.

S'assurer de la disponibilité des deux interlocuteurs.

Remettre la grille à l'évalué(e) avant l'entretien.

Réaliser l'entretien dans un lieu calme (sans téléphone), neutre et discret.

Règles de déroulement de l'entretien

Il faut s'assurer de certaines formalités, pour assurer un échange efficace :

Accueillir l'évalué(e).

Rappeler les règles de l'entretien.

Pour la préparation de l'entretien, se reporter aux rubriques de la grille qui sert de fil conducteur à l'entretien. Chaque thème sera abordé.

Conclusion de l'entretien

Même si le déroulement est plus ou moins facile, une issue positive est importante.

Aucune frustration ne doit être ressentie.

Certaines étapes sont à respecter :

- Résumer les principales décisions prises lors de l'entretien
- Poser une question ouverte (tous les points importants ont-ils été abordés ?).
- Rappeler les suites à donner par chacun, à court terme.
- Fixer le délai du prochain point dans le cadre du suivi.
- Rappeler la disponibilité permanente du responsable si nécessaire.

Comment préparer l'entretien annuel de progrès

Afin que l'échange entre le l'évaluateur et l'évalué(e) soit optimisé, il est nécessaire de préparer l'entretien.

PREPARATION DU COLLABORATEUR

Les axes de réflexion

Voici quelques pistes de réflexions permettant cette préparation : Quelles ont été les réalisations annuelles ? Y a-t-il des écarts par rapport aux objectifs fixés l'année précédente ? Quelles sont les causes de succès et/ou d'échecs ? Ai-je des motifs de satisfaction et d'insatisfaction ? Quels peuvent être mes nouveaux objectifs ? Quelles seront mes perspectives d'avenir ?

Analyse du poste occupé

Quelles sont mes principales missions ? Quels sont les aspects de mon travail qui me motivent le plus, et ceux qui me motivent le moins ? Quelles ont été les principales évolutions de mes activités ? Quels ont été les événements professionnels majeurs de l'année ? Quel est mon positionnement dans le service, l'établissement ? Rapport avec les collègues, la hiérarchie ?

Analyse de ses compétences

Mes compétences professionnelles sont-elles bien utilisées ? Y a-t-il des domaines sur lesquels je manque de compétence ?

Bilan global de l'année écoulée

se reporter à l'évaluation précédente

Quels sont les objectifs que je devais atteindre ? Les ai-je atteints et si non pourquoi ?

Les objectifs pour l'année à venir

Quels objectifs puis-je proposer pour contribuer aux objectifs de l'établissement, du service ? Comment puis-je rendre mon travail plus intéressant ?

Actions de formation envisagée

Ai-je un projet professionnel à moyen terme ? Mes objectifs nécessitent-ils une action de formation particulière ? Est-ce que je souhaite suivre une formation extra professionnelle ?

PREPARATION DU RESPONSABLE

Le poste occupé

Quelles sont les principales missions de mon collaborateur ? A-t-il intégré tous les aspects de sa mission ? Quelles sont les missions qui semblent le motiver le plus et

le moins ? Ses activités ont-elles évolué dans l'année ? Quels ont été les événements professionnels majeurs de l'année ?

Le bilan

Quels objectifs lui a-t-on fixé ? Les a-t-il atteints ? Si non, pourquoi ? Quels sont les résultats obtenus ? Quel est son comportement au sein de l'équipe, en inter-service et vis-à-vis du public accueilli ? Quelle la qualité de mes relations avec ce collaborateur ? Comment puis-je la faire évoluer ?

Les objectifs de l'année à venir

Quels sont mes objectifs de l'établissement, du service ? Quels objectifs puis-je proposer à mon collaborateur pour l'année à venir ? Quel est son potentiel d'évolution à moyen terme ou à long terme ?

Actions de formation

Quelles formations sont souhaitables au regard des objectifs fixés ou de développement professionnel envisagé ?

Conditions de travail

Que puis-je faire pour améliorer les conditions de travail ?

Le support d'entretien

Le support d'entretien analyse l'activité au travers de quatre ou cinq rubriques : connaissances professionnelles, qualité de travail, intégration dans l'établissement, et qualités relationnelles et compétences managériales pour les cadres.

La grille d'entretien illustre chacune des rubriques par les différents éléments d'appréciation. Ceux-ci doivent être considérés comme des exemples pour guider l'entretien. Selon l'emploi précis du salarié évalué ces éléments pourront être plus ou moins pertinents.

L'appréciation doit être apportée sur la globalité de la rubrique.

CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES

Connaissances théoriques

Il s'agit d'apprécier la fiabilité des connaissances développées, l'actualisation des connaissances, la volonté de perfectionnement, l'adéquation du savoir théorique à la pratique professionnelle.

Connaissances techniques

Il s'agit d'apprécier la maîtrise du métier, des techniques, des méthodes, de la connaissance des matériels, des fournitures et équipements mis à disposition, du sens pratique.

Connaissances de l'environnement professionnel

Il s'agit d'apprécier la connaissance de l'organisation du service, de l'établissement, de l'organisme et enfin de son domaine d'intervention.

Connaissances de la démarche qualité

Il s'agit d'apprécier la connaissance de la politique qualité suivi par l'établissement, des instances existantes, et des protocoles existant.

Capacité à former

Il s'agit d'apprécier la capacité à transféré ses connaissances, à des collègues ou des stagiaires le sens de la pédagogie,

LA QUALITE DU TRAVAIL

Maîtrise technique et efficacité

Il s'agit d'apprécier la connaissance des outils, méthodes, procédures, organisation collective nécessaires au poste de travail et leur utilisation efficace. Ceci se traduit par le goût du travail bien fait, la réalisation des tâches de travail avec qualité et sans difficulté

Organisation du poste de travail

Il s'agit d'apprécier l'organisation personnelle, la méthode, la maîtrise du temps de travail, la gestion de son planning, le respect des échéances et la rationalisation de son travail, la hiérarchisation des priorités et la capacité à faire face à la charge de travail, la facilitation de la prise de décision, l'autonomie, la capacité à améliorer son organisation et la qualité de service rendu.

Qualité des résultats

Il s'agit d'apprécier la fiabilité, l'efficacité, le suivi et la réalisation des directives, la rigueur apportée à l'exécution du travail, la lisibilité de l'action, le respect des procédures, des règles d'hygiène et de sécurité.

Autonomie dans le poste de travail

Il s'agit d'apprécier la prise d'initiatives, le fait d'être force de propositions, le potentiel à faire face à des situations ordinaires ou particulières sans recourir préalablement à l'avis d'un cadre.

Solidarité au sein de l'équipe

Il s'agit d'apprécier le sens des responsabilités au sein de l'équipe de travail, la capacité à modifier son travail quotidien pour aider ses collègues, l'implication dans des travaux collectifs

L'INTREGATION INSTITUTIONNELLE

Le respect de l'éthique de l'établissement

Il s'agit d'apprécier le respect des règles éthiques de l'établissement dans les soins prodigués aux patients et dans le respect de ses droits (dignité, confidentialité, information, traitement de la douleur...)

L'inscription dans la vie de l'établissement

Il s'agit d'apprécier les capacités à s'investir et participer à des travaux transversaux, à intégrer de manière permanente, les objectifs poursuivis par l'établissement, à prendre en compte l'environnement professionnel et à le restituer à ses collaborateurs.

Capacité d'adaptation au changement

Il s'agit d'apprécier la capacité à s'intégrer et s'impliquer dans une équipe, dans une démarche, la réactivité devant des difficultés ou les situations nouvelles, le fait d'être force de propositions, le potentiel d'évolution, la capacité à se remettre en question, à évoluer dans son métier, dans son parcours professionnel

QUALITE RELATIONNELLES

Les aptitudes relationnelles

Il s'agit d'apprécier les capacités suivantes : le respect d'autrui, la diplomatie, la discrétion, la politesse, tact, courtoisie.

La communication

Il s'agit d'apprécier la capacité d'expression écrite et orale, la capacité de transmettre une information adaptée à l'interlocuteur, la clarté du message, et l'esprit de synthèse.

La capacité d'écoute active

Il s'agit d'apprécier les capacités suivantes : le sens de l'écoute et la capacité à retransmettre les informations utiles (staff, responsable...)

La capacité de réponse adaptée

Il s'agit d'apprécier la capacité d'apporter une réponse adaptée y compris dans les situations conflictuelles, en maintenant une distance professionnelle adéquate.

QUALITES MANAGERIALES

(réservé à l'évaluation des cadres)

La capacité d'animation et de motivation

Il s'agit d'apprécier la capacité à animer et motiver son équipe dans sa globalité, la capacité à expliquer les objectifs et orientations de l'établissement, à prendre des initiatives pour développer au sein de l'équipe des réponses plus efficace,

L'autorité

Il s'agit d'apprécier l'autorité naturelle ou l'autorité de compétence du cadre, sa capacité à prendre des décisions et à les faire respecter, tout en gardant le sens de l'équité.

La gestion des collaborateurs

il s'agit d'apprécier d'une part, la capacité à assurer la gestion quotidienne des collaborateurs, à leur confier la réalisation d'un travail, d'autre part, la capacité à expliquer, formaliser, fixer les moyens et l'échéance de la tâche déléguée et enfin la capacité à accompagner, suivre et contrôler le travail fait.

La synthèse de l'entretien

BILAN DE L'ANNEE ECOULEE ET FIXATION DES OBJECTIFS

Cette partie se décompose en trois sous parties :

Le bilan de l'année écoulée

Il doit commencer par le rappel des objectifs précédemment fixés soit lors du dernier entretien annuel, soit en cours d'année. Cette démarche doit permettre d'évoquer les principales réalisations du collaborateur au regard de ces objectifs.

Il peut naturellement être discuté des réalisations faites en dehors des objectifs fixés. Ce bilan constitue également la conclusion de l'entretien annuel, une synthèse de l'examen des différents critères de performances discutés.

Ceci permet de déboucher sur la fixation de nouveaux objectifs annuels.

La fixation des objectifs

Il s'agit pour l'évaluateur de fixer les nouveaux objectifs annuels du collaborateur, au regard des objectifs du service ou même de l'établissement. Ces nouveaux objectifs peuvent constituer des axes de progrès identifiés au cours de l'entretien.

Les objectifs personnels de développement professionnel du collaborateur pourront faire l'objet d'une mention particulière.

Enfin, il peut être prévu de faire un ou plusieurs points d'étape en cours d'année.

Autres observations

Elle est à la libre utilisation pour formaliser les différents éléments échangés lors de l'entretien en particulier les souhaits de développement ou d'évolution professionnelle du collaborateur, les difficultés rencontrées en matière de conditions de travail, les besoins exprimés (par le collaborateur et/ou le cadre) de formation. Il convient de rappeler que la formation est un des moyens de concourir à l'amélioration des performances. Le Cadre peut envisager le recours à une formation dans le but d'anticiper les changements, de compléter ou d'actualiser une compétence. Le collaborateur peut poursuivre les mêmes objectifs ou bien souhaite une formation à titre personnel dans le cadre d'un congé individuel de formation.

QUE SE PASSE T-IL APRES L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION ?

L'entretien annuel a permis un échange sur l'année écoulée et la fixation de nouveaux objectifs.

Une copie de l'ensemble du support d'évaluation est remise au collaborateur, le cadre en conserve une copie, l'original est transmis au service du personnel.

Si le cadre n'est pas en situation d'apporter immédiatement toutes les réponses à certains souhaits du collaborateur, ils peuvent convenir ensemble d'un rendez-vous pour un *entretien de retour d'information* ultérieur.

Le cadre peut consulter son hiérarchique pour apporter une réponse aux demandes du collaborateur, en fonction des moyens et des ressources disponibles.

Il est important que le cadre s'attache à répondre aux questions exprimées par le collaborateur en précisant que certaines réponses sont apportées collectivement au travers des plans de formation, de prévention des risques et autres organisations du fonctionnement.