

MARS 2013



# L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

## LE GUIDE

# AVANT-PROPOS

Au sein du Snaecso, syndicat employeur des centres sociaux, associations de développement social local et établissements d'accueil de jeunes enfants, nous avons pour mission d'accompagner nos adhérents dans l'exercice de leur fonction employeur. L'entretien annuel est un élément clé de la gestion des ressources humaines.

Plus qu'une simple obligation conventionnelle, c'est un moment important de la relation entre employeur et salarié. C'est un temps privilégié pour échanger de façon approfondie sur l'activité et les relations professionnelles, hors des contraintes du quotidien. Il doit permettre de réaliser un bilan de l'année écoulée - les faits marquants, les éléments de satisfaction, les difficultés rencontrées - et de fixer des objectifs pour l'année à venir. L'entretien annuel participe à la recherche permanente d'amélioration de la qualité des services rendus dans nos associations et à l'épanouissement professionnel de l'équipe.

Compte tenu de l'enjeu que représentent ces entretiens dans les associations, nous avons souhaité développer un livret pédagogique

sur cette thématique pour permettre aux employeurs de la branche professionnelle d'aborder sereinement ce temps fort de la gestion des ressources humaines. Il propose une méthodologie de l'entretien scindée en différentes étapes, du lancement de la démarche au suivi. Ce sera ensuite à chacun d'entre vous, en fonction du mode de fonctionnement propre à votre association, d'adapter cette procédure.

En outre, pour qu'un entretien se déroule dans de bonnes conditions, il faut que l'employeur se prépare à cet échange mais aussi le salarié. C'est pourquoi, le Snaecso a souhaité insérer deux fiches pratiques que l'employeur pourra remettre au salarié afin d'une part de lui expliquer la démarche et l'intérêt pour lui et d'autre part de lui fournir des éléments pour qu'il le prépare au mieux.

Ce livret est fait pour évoluer en fonction des pratiques identifiées dans le réseau donc n'hésitez pas à nous faire part de vos réactions et à témoigner de vos pratiques d'employeur via l'adresse suivante : [snaecso@snaecso.com](mailto:snaecso@snaecso.com).

## **AUTREMENT RH**

Premier cabinet de conseils en Ressources Humaines, expert des métiers du développement durable et de l'économie sociale et solidaire, AUTREMENT RH s'adresse aussi bien aux entreprises, associations, mutuelles, coopératives, pour leurs problématiques de gestion des ressources humaines, qu'aux particuliers souhaitant être aidés dans leur recherche d'emploi ou faire un bilan de compétences.

Snaecso - 18/22 avenue Eugène Thomas - 94276 LE KREMLIN BICETRE CEDEX  
Tél : 01 58 46 13 41 - [snaecso@snaecso.com](mailto:snaecso@snaecso.com) – [www.snaecso.com](http://www.snaecso.com)

Ont participé à ce guide : AUTREMENT RH, Robert Briançon, Foulématou Camara, Christian Collin, Nuno Da Graça, Joël Desroches, Paul Durand, Joëlle Garello, Jérémie Penninckx, Virginie Pimentel, Aurélie Rossi

Conception graphique : Monarque Evolution • Impression : Accent Tonic'

TOUS DROITS D'ADAPTATION RÉSERVÉS

# Sommaire

INTRODUCTION

P.01

CONCLUSION

P.47

ANNEXES

P.49

## DOCUMENTATION DESTINÉE À L'EMPLOYEUR

**01.** LANCER  
LES ENTRETIENS  
ANNUELS

P.10

**02.** TRANSMETTRE  
LA CONVOCATION

P.11

**03.** PRÉPARER  
L'ENTRETIEN

P.13

**04.** METTRE EN ŒUVRE LES  
CONDITIONS DE RÉUSSITE  
DE L'ENTRETIEN

P.17

**05.** MENER L'ENTRETIEN  
PROFESSIONNEL

P.21

**06.** ÉVALUER  
LES RÉSULTATS

P.25

**07.** DÉFINIR LA RIS  
ET LES OBJECTIFS À VENIR

P.29

**08.** RÉVISER  
LA RÉMUNÉRATION

P.33

**09.** CLÔTURER L'ENTRETIEN

P.35

**10.** ASSURER LE SUIVI  
DE L'ENTRETIEN

P.37

## DOCUMENTATION DESTINÉE AU SALARIÉ

**11.** PRÉSENTATION  
DE L'ENTRETIEN ANNUEL

P.41

**12.** PRÉPARATION

P.43

# Introduction

## LA VOCATION DE CE LIVRET THÉMATIQUE

- Clarifier le rôle de l'entretien annuel d'évaluation tel qu'il a été défini dans la convention collective des acteurs du lien social et familial.
  - Définir les différentes étapes et les objectifs de cet entretien.
  - Faire prendre conscience de l'importance de cet entretien dans la gestion des ressources humaines de votre structure.
  - Permettre à chaque acteur, qu'il soit salarié ou employeur, de préparer et de mettre en œuvre l'entretien annuel, dans le respect des obligations de la convention collective nationale, mais aussi des règles éthiques propres à notre secteur d'activité.
- Ce livret ne permet pas à lui seul de garantir la réussite de l'entretien annuel, mais il est un outil précieux pour faciliter sa tenue. C'est un moment essentiel dans la construction de votre politique de gestion des ressources humaines.**

## L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION SELON LA CONVENTION COLLECTIVE DES ACTEURS DU LIEN SOCIAL ET FAMILIAL (4 JUIN 1983)

Mise à jour Février 2011 : Chap.V-Art.5

### // DÉFINITION

L'entretien d'évaluation est annuel.

Il permet à l'employeur d'examiner avec chaque salarié sa situation dans l'entreprise. Il est un élément déterminant pour l'attribution du pourcentage de la RIS (Rémunération Individuelle Supplémentaire).

Il est réalisé en référence à la définition de l'emploi précise et à jour.

Il permet de faire un bilan de l'activité de l'année écoulée, d'une part en fonction des résultats atteints, d'autre part par rapport aux compétences développées.

Il permet de mesurer l'atteinte ou non des objectifs professionnels fixés l'année précédente et de définir les objectifs à atteindre pour l'année suivante.

### MISE EN ŒUVRE

L'entretien d'évaluation a lieu chaque année au plus tard le 30 novembre.

Lors de cet entretien, les objectifs à atteindre pour les douze mois suivants sont fixés.

Lors de l'entretien de l'année suivante :

- L'employeur mesure l'atteinte ou non des objectifs fixés l'année précédente, en vue de l'attribution de la rémunération individuelle supplémentaire qui entrera en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante.

- Et il fixe les objectifs à atteindre pour les douze mois suivants.

Les éléments liés à l'entretien d'évaluation (synthèse écrite de l'entretien d'évaluation et objectifs rédigés) seront communiqués au salarié au plus tard le 31 décembre de l'année de l'entretien. Le salarié en accusera réception. //

## L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION EN DEUX PARTIES BIEN DISTINCTES

1 <sup>ÈRE</sup> PARTIE	L'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer le degré de maîtrise du salarié pour chaque mission inscrite dans la définition de l'emploi.</li> <li>• Échanger sur le projet d'évolution professionnelle du salarié.</li> <li>• Mener, avec l'intéressé, une réflexion sur le parcours de formation du salarié.</li> </ul>
ENJEUX	<p><b>Pour le salarié :</b> Faire le point sur son parcours professionnel, identifier les compétences nouvelles à perfectionner ou à acquérir afin de maîtriser son emploi ou s'engager dans une évolution professionnelle</p> <p><b>Pour l'employeur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître le professionnalisme.</li> <li>• Renforcer la motivation et l'implication du salarié.</li> <li>• Aborder des problématiques générales (prévention de la santé au travail, l'emploi des handicapés...).</li> </ul> <p><b>Pour la structure :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les besoins, les potentiels et les souhaits d'évolution des salariés.</li> <li>• Développer l'employabilité des salariés (cf. définition en fiche 5).</li> <li>• Renforcer les relations sociales.</li> <li>• Évaluer le climat social.</li> </ul> <p><b>C'est un outil :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gestion organisationnelle.</li> <li>• D'analyse des besoins en vue de l'élaboration du plan de formation.</li> <li>• Qui permet de favoriser un bon climat social dans la structure.</li> </ul>
LES FACTEURS DE SUCCÈS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'implication de l'employeur et du salarié dans la préparation de l'entretien (cf. Fiches 3 et 11)</li> <li>• La capacité de l'employeur à exposer le projet de la structure au salarié et à le mettre en lien avec son projet professionnel.</li> <li>• La capacité à bien scinder les deux étapes et être capable de passer d'une casquette « d'accompagnateur » à celle « d'évaluateur bienveillant » du salarié.</li> <li>• L'importance accordée à l'organisation et au suivi de l'événement : convocation, supports, réservation de salle, rédaction et signature d'un document de synthèse.</li> </ul>
LE RÔLE DE L'EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier le potentiel du salarié par rapport à son projet.</li> <li>• Aider le salarié à se projeter dans le poste qu'il souhaiterait occuper.</li> <li>• Confronter les souhaits d'évolution aux besoins futurs de la structure compte tenu de sa stratégie de développement.</li> <li>• Concrétiser un parcours individualisé à partir de l'évolution prévisible des missions, des techniques ou des projets de la structure.</li> <li>• Déterminer les besoins en formation ainsi que le dispositif le plus adapté à la situation du salarié.</li> </ul>

### A NOTER

- La mise en place de l'entretien annuel nécessite une consultation du Comité d'Entreprise ou, à défaut, des Délégués du Personnel.

2 <sup>ÈME</sup> PARTIE	L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dresser le bilan de l'année en termes de résultats.</li> <li>• Fixer les objectifs pour l'année suivante.</li> <li>• Faire progresser le salarié.</li> <li>• Partager le projet de la structure.</li> <li>• Définir les besoins en formation.</li> </ul>
ENJEUX	<p><b>Pour le salarié :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialoguer avec son employeur.</li> <li>• Valoriser son travail de l'année.</li> </ul> <p><b>Pour l'employeur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une <b>démarche de communication constructive</b> : adopter une attitude positive, d'écoute, d'ouverture, <b>s'appuyer sur des faits concrets</b>, savoir reconnaître le travail bien fait et instaurer un rapport de confiance (renforcer son leadership).</li> <li>• Mieux manager les ressources humaines (bilan d'activité, identification des sources de motivation et de progrès).</li> </ul> <p><b>Pour la structure :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser des <b>valeurs communes</b>.</li> <li>• Réaliser un audit de l'organisation (<b>clarification des attributions</b>, répartition des tâches...).</li> <li>• <b>Mesurer l'efficacité</b> de la structure.</li> </ul> <p><b>C'est un outil :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivationnel</b> : un <b>salarié reconnu</b> pour son travail est un <b>salarié motivé</b>.</li> <li>• Qui favorise l'<b>équité interne</b>.</li> </ul>
LES FACTEURS DE SUCCÈS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'implication de l'employeur et du salarié dans la <b>préparation documentée</b> de l'entretien.</li> <li>• La capacité de l'employeur à <b>exposer le projet de la structure</b> au salarié et à le <b>mettre en lien</b> avec les objectifs qui lui sont fixés.</li> <li>• L'accompagnement régulier sur le poste de travail. L'évaluation ne doit pas être le seul moment où l'on s'exprime sur les objectifs et les résultats du salarié.</li> <li>• La capacité à <b>s'exprimer avec franchise et honnêteté</b>, gérer des conflits éventuels, fournir des arguments, équilibrer les points forts et points faibles dans l'évaluation.</li> <li>• Des <b>critères d'évaluation explicites</b> et connus de tous.</li> </ul>
LE RÔLE DE L'EMPLOYEUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évaluer le travail du salarié</b> avec <b>bienveillance</b>, et sa <b>contribution</b> au projet de la structure.</li> <li>• Contribuer à la <b>progression professionnelle</b> du salarié.</li> <li>• Définir des <b>objectifs réalistes</b> et cadrer la mise en œuvre des décisions par un <b>plan d'actions</b>.</li> <li>• <b>Identifier les thématiques</b> pour lesquelles il faudra mettre en place des actions.</li> <li>• <b>Privilégier des actions et des solutions que l'employeur maîtrise</b>, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décider d'une formation complémentaire.</li> <li>- Convenir d'entretiens plus fréquents.</li> <li>- Confier au salarié des missions avec une plus grande marge d'autonomie.</li> </ul> </li> <li>• <b>Noter les points sur lesquels une réflexion devra être menée</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attribuer au salarié des moyens plus importants (crédit, matériel, personnel).</li> <li>- Élargir les attributions de la fonction, etc.</li> </ul> </li> </ul>

- Il est réalisé pendant les heures de travail et considéré comme temps de travail effectif.

## A QUI EST DESTINÉ CE LIVRET ?

A toutes les personnes chargées de conduire les entretiens annuels : qu'elles soient salariées ou administratrices, directrices ou responsables d'équipe, présidentes ou membres du CA.

Dans certaines structures adhérentes au Snaecso, les entretiens annuels sont menés en binôme par un salarié en position de responsabilité et un administrateur afin de garantir plus de concordance avec les valeurs défendues.

Pour le cas particulier du directeur de structure, l'entretien pourra être mené par le président et un autre membre du CA.

Il est fortement conseillé de faire valider la démarche des entretiens annuels par le Conseil d'Administration. En effet, il est juridiquement l'employeur. Le directeur est un salarié en charge de la gestion quotidienne de la structure.

Il représente l'employeur, peut faire des propositions, mais c'est le CA qui reste décisionnaire pour toutes les décisions importantes, notamment en ce qui concerne la gestion des salariés.

Les personnes en charge de mener les entretiens doivent trouver dans ce livret les réponses aux questions pratiques qu'ils se posent quant à l'organisation, la préparation, le déroulement, l'attitude attendue et le suivi de l'entretien annuel d'évaluation.

*A noter que la Fiche 11 est dédiée à une présentation de l'entretien aux salariés. Il est conseillé de transmettre une copie de cette fiche aux intéressés en même temps que les documents support de préparation (Fiche 12 et annexes associées n°6 et 7).*

## A QUEL MOMENT S'EN SERVIR ?

A partir du mois de septembre, pour les responsables de structures qui souhaitent communiquer sur le lancement de la série d'entretiens annuels trois mois avant la clôture de ceux-ci, soit le 30 novembre.

Et puis, tout au long de la démarche.

## COMMENT S'EN SERVIR ?

Le livret propose en premier lieu, une vision globale, sous forme d'un schéma, des différentes étapes d'une démarche d'entretiens annuels d'évaluation. Il est ensuite divisé en fiches pratiques correspondant à ces étapes. En fonction de votre avancement dans la mise en place de l'entretien, vous pourrez ainsi vous reporter directement aux fiches pratiques. Cela doit vous permettre d'obtenir rapidement des réponses aux questions que vous vous posez.

CHAQUE ÉTAPE EST EN LIEN AVEC UNE FICHE (12 FICHES AU TOTAL)  
DÉCLINÉE SELON LES RUBRIQUES SUIVANTES :



**OBJECTIF DE  
CETTE ÉTAPE**



**CE QU'IL FAUT  
ABSOLUMENT  
FAIRE ET  
POURQUOI**



**NE PAS  
OUBLIER**



**LES ERREURS  
À NE PAS  
COMMETTRE**



**LES RISQUES  
ENCOURUS  
SI L'ÉTAPE  
N'EST PAS  
CORRECTEMENT  
MENÉE**

SELON L'ÉTAPE TRAITÉE, LES FICHES SONT AGRÉMENTÉES D'EXEMPLES, DE MODÈLES,  
DE RECOMMANDATIONS OU DE SUGGESTIONS.

## IMPORTANT

Ce livret thématique vous propose des trames de préparation et de synthèse de l'entretien annuel, ainsi que des modèles (convocation, fiche de suivi de l'entretien annuel...).

Ces trames et modèles ne sont pas figés, et nous vous invitons vivement à les adapter en fonction de vos besoins. En effet, suivant l'activité de votre structure, la façon dont le travail s'y effectue, certaines rubriques ne seront peut-être pas adaptées. Remplir chaque rubrique n'est pas une « obligation » en soi, elle ne doit l'être que si cela est pertinent. De plus, il ne faut pas hésiter à adapter les formulations au niveau de compréhension écrite des utilisateurs.

## MÉTHODOLOGIE DU LIVRET ÉGALEMENT APPLICABLE AUX CAS SUIVANTS

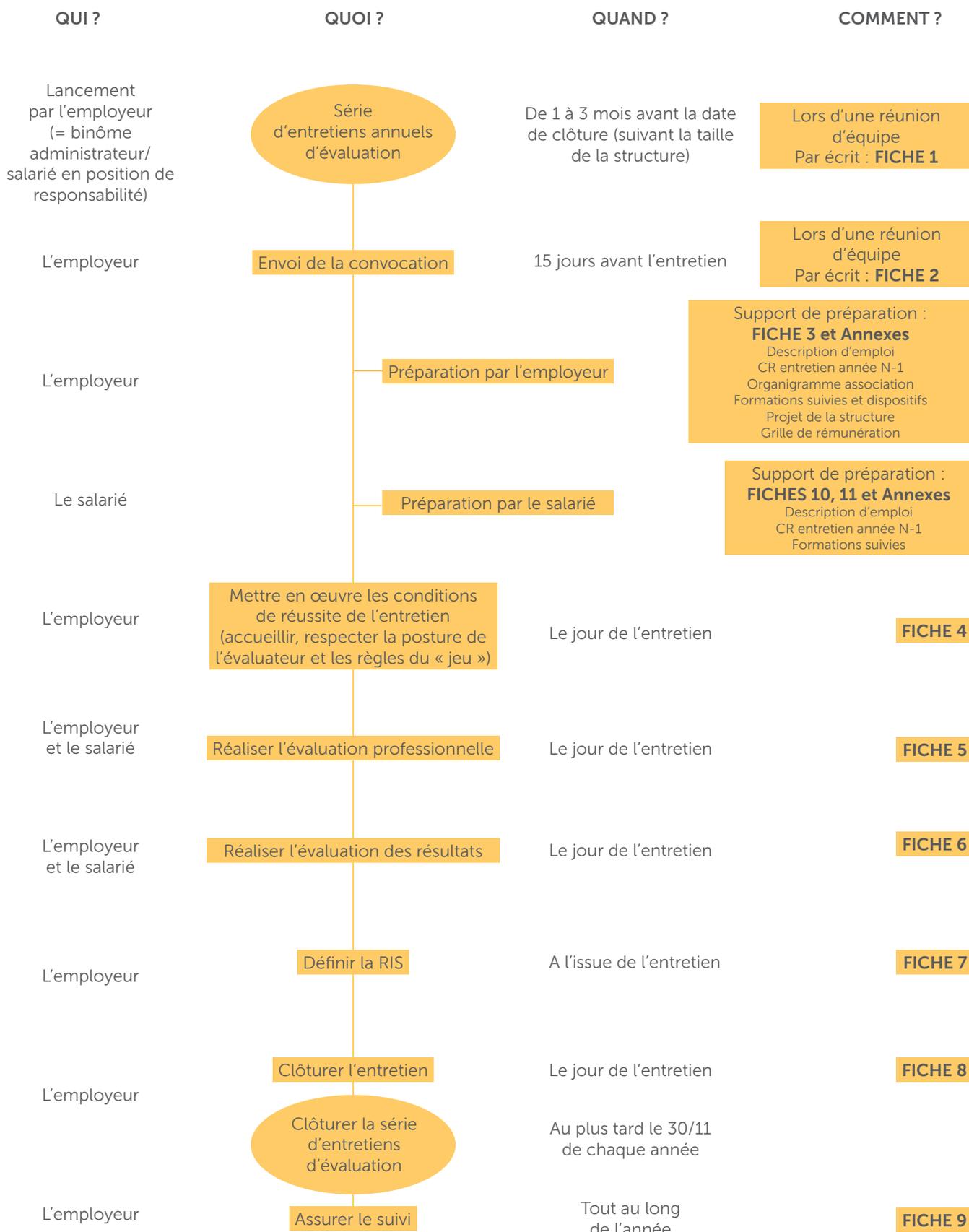
TYPES D'ENTRETIENS	DÉFINITION DE L'ENTRETIEN	INITIATIVE DE L'ENTRETIEN
Entretien de 2 <sup>ème</sup> partie de carrière	Rencontre qui a lieu dès que le salarié compte plus de 45 ans, afin de dresser un bilan de carrière du salarié et d'évoquer les perspectives d'avenir.	Employeur/Salarié
Entretien de reprise après un congé maternité ou congé parental	Temps d'échange suite à une absence afin d'évoquer l'orientation professionnelle du salarié.	Employeur
Entretien d'évaluation pour les salariés sous conventions de forfait en jours sur l'année	Échange au cours duquel sont évoquées la charge de travail, l'organisation du travail du cadre dans l'entreprise, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle, la rémunération.	Employeur

## MÉTHODOLOGIE DU LIVRET NON APPLICABLE AUX CAS SUIVANTS

TYPES D'ENTRETIENS	DÉFINITION DE L'ENTRETIEN	INITIATIVE DE L'ENTRETIEN
Entretien de recrutement	Rencontre permettant d'apprécier les compétences du candidat sur un poste à pourvoir au sein de la structure (cf fiche9-1*).	Employeur
Entretien disciplinaire/de rupture du contrat de travail	Temps d'échange ayant pour but de permettre au salarié de s'expliquer sur un comportement considéré comme fautif par l'employeur avant la prise de décision de ce dernier (cf fiche1-3*).	Employeur
Réunion avec les représentants du personnel	Rencontre obligatoire avec des représentants désignés ou élus sur les questions relevant de leurs compétences (cf fiche 3-2*).	Employeur

\* Guide pratique de l'employeur diffusé par le Snaecso

# DÉROULEMENT CHRONOLOGIQUE DE LA SÉRIE D'ENTRETIENS ANNUELS



# DOCUMENTATION DESTINÉE À L'EMPLOYEUR

01.

---

LANCER  
LES ENTRETIENS  
ANNUELS P10

02.

---

TRANSMETTRE  
LA CONVOCATION P11

03.

---

PRÉPARER  
L'ENTRETIEN P13

04.

---

METTRE EN ŒUVRE LES  
CONDITIONS DE RÉUSSITE  
DE L'ENTRETIEN P17

05.

---

MENER L'ENTRETIEN  
PROFESSIONNEL P21

06.

---

ÉVALUER  
LES RÉSULTATS P25

07.

---

DÉFINIR LA RÉMUNÉRATION  
INDIVIDUELLE  
SUPPLÉMENTAIRE P29

08.

---

RÉVISER  
LA RÉMUNÉRATION P33

09.

---

CLÔTURER L'ENTRETIEN P35

10.

---

ASSURER LE SUIVI  
DE L'ENTRETIEN P37



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

### RAPPELER À TOUS LES ACTEURS DE LA STRUCTURE :

- L'intérêt de cette démarche (insister sur la valorisation du travail du bénéficiaire, sur la dimension relationnelle de l'entretien, moment d'échange privilégié où « on prend le temps »...).
- Que c'est une obligation de la convention collective nationale.
- Qui en est bénéficiaire (tous les salariés).
- En quoi elle consiste (les différentes phases et pourquoi chacune est importante).
- Quels bénéfices en retirent la structure et le salarié (un « outil » qui permet une articulation pertinente entre le projet de la structure et les besoins en formation et/ou les souhaits d'évolution ou de changements du salarié).

# 01. LANCER LES ENTRETIENS ANNUELS



### CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Annoncer le début des entretiens annuels. Une réunion d'équipe est tout à fait indiquée. Elle permet de transmettre la même information, au même moment à toute l'équipe.
- Rédiger et signer un communiqué pour informer les salariés car une telle démarche doit être portée par l'employeur, qui se pose comme le garant de la réussite de la démarche et lui confère son caractère officiel.



### NE PAS OUBLIER

- De réaliser le communiqué ou la réunion d'information avant l'envoi des convocations aux entretiens.



### LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Reprendre mot pour mot le communiqué de l'année précédente : cela déshumaniserait la démarche qui ne doit pas être vécue comme une contrainte administrative supplémentaire.
- Ne pas signer le communiqué : la signature manifeste une implication de l'employeur et son intérêt pour la démarche.



### LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Que les salariés ne considèrent pas cet acte de management comme un moment important de leur vie professionnelle, qu'ils ne prennent pas conscience de ce qu'il peut leur apporter.



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Informer le salarié (la convocation est conseillée et à l'initiative de l'employeur).
- Officialiser l'entretien annuel et formaliser la date de l'entretien.

# 02. TRANSMETTRE LA CONVOCATION



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

Transmettre :

- L'objet de l'entretien, le rappel du cadre juridique et les thèmes abordés.
- Les informations pratiques (date, horaires, lieu).
- Les documents nécessaires à la préparation et au bon déroulement de l'entretien.
- L'identité et la fonction des personnes qui mèneront l'entretien : **pas plus de deux personnes** afin que le salarié ne se sente pas acculé, devant un « tribunal », mais dans une relation de confiance.

C'est l'initiateur de l'entretien qui doit donner au salarié les clés pour lui permettre une bonne préparation. En faisant cela, il valorise déjà la personne.

- Indiquer la durée indicative de l'entretien (de 45 min à 2h).
- Si possible, limiter à deux le nombre d'entretiens au cours de la journée : on considère, en général, que les employeurs ne peuvent garantir une qualité d'écoute satisfaisante au-delà de cette limite.
- Éviter de prendre d'autres rendez-vous sur la journée pour ne pas devoir écourter l'entretien.



## NE PAS OUBLIER

- De réserver une salle si nécessaire.
- D'organiser sa disponibilité (affichage « Ne pas déranger » ou « Entretiens annuels en cours » sur la porte du bureau, éteindre le téléphone portable, réaliser éventuellement l'entretien dans un autre lieu que le bureau de l'employeur...).
- Que l'entretien annuel est souvent source de stress tant pour l'employeur que pour le salarié. La rédaction d'une convocation, ainsi que la présentation des documents préparatoires, permettent de poser clairement le cadre de l'entretien, en apportant un maximum de précisions.



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Envoyer ou remettre la convocation trop tardivement, ce qui mettrait d'office en échec la réalisation optimale de l'entretien, faute d'avoir eu le temps de le préparer convenablement.

- Du côté du salarié, **ne pas se présenter à un entretien pour lequel il a reçu une convocation représente une faute professionnelle.**

En principe, l'employeur donne des directives aux salariés qui sont tenus de les respecter sous peine de sanction. Ainsi, dans la mesure où l'entretien annuel est non seulement prévu par la

convention collective mais également une prérogative de l'employeur relevant de son pouvoir de direction, le salarié ne peut pas refuser la tenue de l'entretien. En cas de refus, l'employeur devra alors rappeler les obligations des parties et fixer une nouvelle date d'entretien.

Toutefois, il peut y avoir des motifs légitimes de refus (ex : nombre de représentants de l'employeur trop nombreux, entretien ayant lieu sur un jour non travaillé du salarié). Il convient de tenir compte des remarques du salarié et de fixer un nouvel entretien.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Augmenter le stress inhérent à ce genre d'événement tant du côté de l'employeur que de celui du salarié.

- Que l'entretien n'ait pas lieu (si la convocation n'est pas envoyée ou si les informations pratiques sont incomplètes).

- Que l'entretien soit mal préparé (si les documents préparatoires ne sont pas joints).

- La désacralisation de la démarche.

### A NOTER

Certains salariés sont opposés par principe à ce type d'entretien qu'ils considèrent comme étant plutôt l'apanage du monde marchand. Il est important de leur expliquer que ce n'est pas un outil de contrôle ou de pression mais que bien utilisé, il est au contraire un facteur facilitant le dialogue social.



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Donner des pistes de réflexion, des éléments suffisants pour structurer et favoriser le dialogue social au cours de l'entretien.

# 03. PRÉPARER L'ENTRETIEN



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Il est essentiel que l'employeur ou ses représentants connaissent bien les missions exercées par le salarié.
- Lister les points importants à aborder et les questions à poser au salarié, en s'appuyant notamment sur les supports de préparation élaborés dans cette optique.
- Si l'entretien est mené par deux personnes, il est important qu'elles participent toutes deux à la préparation de l'entretien.
- Fixer des critères d'évaluation objectifs et équivalents pour tous les salariés afin d'éviter tout soupçon de favoritisme et de décision arbitraire dans l'attribution de la RIS.
- Dresser un bilan des actions mises en œuvre suite aux derniers entretiens (en particulier pour les actions de formation).

### A NOTER

#### Le cas spécifique de l'entretien annuel du directeur :

Bien que le directeur ait la particularité d'être l'interface entre les salariés et l'employeur, il n'en demeure pas moins qu'il doit également bénéficier d'un entretien annuel. Toutefois, en raison de ses missions et de son rôle, la préparation ainsi que la tenue de l'entretien devront être adaptées.

Ainsi, dans la préparation de l'entretien, un temps spécifique devra être dédié au management du personnel, aux relations avec les administrateurs et les financeurs, ainsi qu'au pilotage du projet.

La tenue de l'entretien devra également s'attacher, d'une part, à porter sur la charge de travail du salarié (temps de travail, réalisation des missions...), et d'autre part, au management et aux missions RH confiées au salarié (relation avec l'équipe, mise en œuvre des décisions de l'employeur dans ce domaine).



## NE PAS OUBLIER

- De préparer de façon distincte la partie réservée à l'évaluation professionnelle et celle réservée à l'évaluation des résultats.
- De réunir les documents suivants :
  - Définition de l'emploi (précise et à jour).
  - Compte-rendu du dernier entretien annuel.
  - Récapitulatif des formations réalisées.
  - Grille de rémunération
- De formaliser de façon claire les objectifs globaux de la structure. En effet, les objectifs individuels découleront de ces objectifs globaux.
- De se préparer à une éventuelle demande de révision de la pesée salariale. Il convient alors de rechercher différentes informations :
  - De quand date la dernière valorisation de pesée ?
  - Les missions du salarié ont-elles évolué ?
- Quel est le niveau de la pesée du salarié par rapport à ses collègues qui occupent les mêmes missions, fonctions ?
- Quelle est l'implication du salarié dans le projet associatif ?
- Comment l'intégrer au budget de la structure ?



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Demander à un représentant de l'employeur d'évaluer un salarié qu'il connaît mal.
- Oublier que l'atteinte des objectifs n'est pas seulement le fait du salarié. De nombreux facteurs entrent en jeu. L'employeur doit se questionner sur :
  - La faisabilité de l'objectif.
  - L'adéquation des moyens accordés au salarié pour les atteindre.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Si une évolution des activités liées au poste a eu lieu pendant l'année écoulée, et qu'elle n'est pas clairement identifiée pendant l'entretien :
- Une lassitude et un désengagement du salarié qui pourront conduire à un départ anticipé.
  - La mise à jour de la définition de l'emploi ne sera pas réalisée et le travail d'identification et d'évaluation des compétences sera faussé.

# ÉVALUATION PROFESSIONNELLE - SUPPORT DE PRÉPARATION DE L'EMPLOYEUR

A conserver dans le dossier du salarié avec la synthèse

## RESPONSABLE ASSURANT L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Nom & Prénom			
Fonction		Date de l'entretien	

## IDENTIFICATION DU SALARIÉ

Nom & Prénom			
Intitulé du poste			
Emploi repère		Pesée	
Date d'entrée dans le poste		Date d'entrée dans la structure	
Niveau de formation	<input type="checkbox"/> Sans diplôme <input type="checkbox"/> CAP <input type="checkbox"/> BAC <input type="checkbox"/> BAC+2 <input type="checkbox"/> BAC+3 <input type="checkbox"/> BAC+4 et plus		

## CRÉDIT D'HEURES DANS LE CADRE DU DIF

Valider avec le salarié s'il connaît les modes d'accès à la formation

Nombre d'heures de DIF disponibles à la date de l'entretien		Nombre d'heures de DIF utilisées depuis le dernier entretien		Si le DIF a été utilisé, pour quelle formation ?	
---	--	--	--	--	--

## BILAN DES ACTIVITÉS ET DES ACTIONS RÉALISÉES

Missions, activités du poste	<i>Se reporter à la description d'emploi.</i>
Incidence sur le projet de la structure	<i>Responsabilité financière, humaine, de la sécurité et des moyens</i>
<b>Dans le cadre de la fonction ou de l'emploi occupé</b>	
L'emploi a-t-il récemment évolué ? Si oui, à quel niveau ?	<i>Dans l'affirmative, ne pas oublier de mettre à jour la description d'emploi.</i>
Comment le salarié semble-t-il intégré à la structure, à l'équipe ?	
Quels sont les principaux ressorts motivationnels qui vous paraissent l'animer ?	<i>Se reporter à la liste en FICHE 5.</i>
Quels sont les événements professionnels à prendre en considération ?	<i>Le salarié a-t-il dû faire face à une situation exceptionnelle ou a-t-il eu à gérer un dossier particulier ?</i>
Étant données les actions de formation déjà réalisées, quelles sont les compétences les mieux maîtrisées et les compétences à développer ?	
<b>Autres commentaires</b>	

## ÉVALUATION DES RÉSULTATS - SUPPORT DE PRÉPARATION DE L'EMPLOYEUR

A conserver dans le dossier du salarié avec la synthèse

### INFORMATIONS CONCERNANT LE SALARIE

Nom & Prénom			
Intitulé du poste		Service	
Responsable		Date	

### PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN PAR L'EMPLOYEUR

Dans quels domaines et comment le salarié a-t-il atteint des résultats satisfaisants ?
<i>= Domaines de réussite</i>
A-t-il rencontré des difficultés dans la réalisation des objectifs fixés ? Et de façon globale ?
<i>Réfléchir sur les faits marquants (positifs et négatifs) qui ont eu lieu.</i>
Objectifs professionnels qu'il peut réaliser pour la période à venir et quelle aide peut-on lui apporter dans l'accomplissement de ces objectifs (formation, conditions de travail, informations) ?
<i>Bien penser à faire le lien avec le projet de la structure.</i>
Avez-vous pour le salarié des projets d'évolution ? (dans son emploi ou dans un autre)
<i>Soit pour mieux répondre aux objectifs de la structure, soit pour entretenir sa motivation et son implication.</i>
Quelles connaissances et compétences doit-il acquérir pour exercer ses missions actuelles ou en assumer de nouvelles ?
<i>Prendre appui sur la grille « Bilan de la maîtrise du poste et du comportement professionnel » du document de synthèse.</i>

### ÉVALUATION DES OBJECTIFS DE L'ANNÉE PASSÉE

Objectifs	-- Non atteint	- Partiellement atteint	+ Atteint	++ Dépassé	Commentaires ( <i>moyens de réalisation des objectifs, atouts et freins pour les atteindre</i> )
1					
2					
3					



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

### PERMETTRE À L'EMPLOYEUR D'ÊTRE SUCCESSIVEMENT :

- Un « accompagnateur » dans la phase d'évaluation professionnelle.
- Un « évaluateur bienveillant » dans la phase d'évaluation des résultats.

# 04. METTRE EN ŒUVRE LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE L'ENTRETIEN



### CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

Tout au long de l'entretien, il convient de se rappeler qu'il s'agit d'un moment d'écoute réciproque et constructif, nécessaire pour le dialogue social de la structure. Pour cela, l'employeur doit adopter une attitude simple, chaleureuse et directe. Le salarié doit se sentir acteur de son entretien, avoir le sentiment d'être écouté et considéré. Certaines attitudes peuvent, malgré elles, aller à l'encontre de l'objectif fixé. Par exemple, le fait de s'asseoir derrière un bureau qui est davantage un signe d'autorité, avoir une attitude désinvolte ou agressive, l'expression d'opinions personnelles, de critiques, peuvent être interprétés comme un sentiment de sanction plutôt que d'écoute. Voici quelques conseils pour un environnement d'entretien approprié...

#### **Mettre en confiance, favoriser le dialogue :**

Les premières minutes de l'entretien sont essentielles pour le bon déroulement de celui-ci. En effet, c'est durant cette courte période que le climat de

dialogue va ou non s'instaurer. L'essentiel étant de mettre à l'aise son interlocuteur, plusieurs règles peuvent permettre de faciliter le dialogue :

- La façon d'accueillir le salarié, et la configuration du lieu, sont très importantes. Quelques mots simples donneront le ton souhaité à l'entretien. Le fait, par exemple, de remercier la personne de sa présence est un signe de considération.
- Rappeler le cadre, les enjeux et les étapes de l'entretien. Le fait de préciser l'objet, la durée et le déroulement, de questionner le salarié sur ses interrogations éventuelles avant le démarrage de l'entretien peut initier un échange.
- Après cela, il est recommandé de laisser le salarié s'exprimer en premier et de se mettre en position d'écoute active.
- Chaque employeur doit adapter son discours et son niveau de langage à son interlocuteur. Si le salarié est impressionné par le discours de son interlocuteur, il sera moins enclin à s'exprimer. Il s'agit de trouver un équilibre entre formalisme lié à l'objet de la réunion et la décontraction afin de favoriser l'échange.

### Pratiquer l'écoute active :

En adoptant une posture d'ouverture : mains ouvertes, dos droit, sourire, contact visuel, hochement de tête...

### Être factuel :

Pas de jugements à « l'emporte-pièce », ne parler que de situations observables : « Sur la mission X, j'ai observé que... », « Vous rappelez-vous, sur le dossier Y, du jour où vous avez fait telle ou telle chose, proposé telle idée... ».

### Adapter son questionnement

Questions	Objectifs	Quand	Exemples
Ouvertes	Permettre une libre expression. Faire développer la réponse. Orienter la réflexion et permettre au salarié d'affiner sa vision de la réalité.	Tout au long de l'entretien.	Quelles sont les principales activités de votre travail ?
Fermées	Demander des précisions utiles.	Après des réponses vagues.	Est-ce que vous connaissez tel logiciel ?
Alternatives	Amener l'interlocuteur à faire un choix.	Quand il y a une décision à prendre.	Souhaitez-vous suivre une formation durant le 1 <sup>er</sup> ou le 2 <sup>ème</sup> semestre ?

### Utiliser les techniques de relance pour reformuler les propos du salarié, afin de :

- L'aider à clarifier sa pensée et ses sentiments.
- Être sûr d'avoir bien saisi ce qu'il veut dire.
- Lui prouver que cela vous intéresse.

Reformulation	Objectifs	Procédé	Exemples
Reflét	Favoriser l'auto exploration, la réflexion.	Expliciter une attitude, des idées, des émotions, des sentiments non-dits.	« Vous craignez que... » « Vous pensez que... »
Écho	Connaître le sens précis d'un mot, d'une idée.	Reprendre le mot ou l'idée principale.	Le salarié affirme « J'ai la responsabilité... » « La responsabilité ? »
Demande de précision	Éclaircir un point.	Consiste à jouer le naïf.	« Je ne vois pas bien ce que vous voulez dire »
Clarification Synthèse	Mettre en lumière ce qui est confus.	Synthétiser en mettant l'accent sur ce qui est important.	« Si j'ai bien compris, vous voulez dire que... ? »

# 04. Suite

## Savoir gérer une situation difficile

- Un contexte tendu entre l'employeur et le salarié, ou dans l'association, ne doit pas exonérer les parties de la tenue d'un entretien annuel. Au contraire, si cet échange est fait dans une démarche positive, il peut débloquer la situation. Le sentiment d'être entendu, la recherche partagée de solutions concrètes peuvent témoigner d'une implication de l'employeur dans la démarche de dialogue.
- Des situations conflictuelles peuvent amener un échange de propos difficiles à entendre ou favoriser les litiges entre salariés. Elles peuvent également grossir artificiellement l'insatisfaction de l'employeur vis-à-vis du travail du salarié. L'employeur doit éviter les attitudes impulsives et essayer d'adopter une attitude sereine pour garder le contrôle de la situation. Il devra, plus que jamais, rester très factuel pour que les deux parties ne se laissent pas influencer par leurs sentiments respectifs.
- Des solutions peuvent être mises en œuvre pour tenter de mettre fin à un litige : départ en formation, changement d'équipe de travail, modification des missions dévolues au salarié...
- Ne pas hésiter, si cela est nécessaire, à arrêter l'entretien et proposer un nouveau rendez-vous dans un climat plus apaisé, afin de laisser une porte ouverte au dialogue.
- Lorsque le salarié se contente d'assister à son entretien, ne pas se laisser troubler et lui rappeler que ce moment doit permettre de s'exprimer librement, et que c'est dans l'intérêt de chacun de profiter de cette opportunité. Il peut être nécessaire également de réexpliquer les objectifs de cet entretien.

# 04. Suite



## NE PAS OUBLIER :

- De prendre des notes (de façon bienveillante, c'est-à-dire aussi bien sur les éléments de réussite que sur les difficultés observées) tout au long de l'année, sur l'évolution du travail et la façon de travailler de la personne que l'on aura à évaluer. Cela permettra lors de l'entretien de restituer au salarié des éléments factuels sous la forme « J'ai constaté que... ».



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Être pressé, impatient d'en terminer. Si, au dernier moment, les conditions de réalisation de l'entretien sont mauvaises, il vaut mieux le différer.
- On peut critiquer un travail (de façon constructive dans la mesure du possible), mais JAMAIS la personne.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Le pire qui puisse arriver à une personne en situation d'évaluation est de se sentir jugée, dévalorisée et attaquée. Non seulement, l'entretien sera infructueux mais source de démotivation profonde sur le long terme.

### A NOTER

Le Snaecso conseille de former toutes les personnes en charge de mener les entretiens annuels. Des stages de « recyclage » peuvent également être proposés à ceux qui souhaitent réinterroger leur pratique. Vous trouverez les informations utiles sur le site : [www.snaecso.com](http://www.snaecso.com)



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Reconnaître le professionnalisme.
- Identifier les ressorts de motivation du salarié : un salarié peut avoir toutes les compétences et les savoirs nécessaires à la réalisation de son travail, s'il n'a pas la motivation, il ne donnera pas le meilleur de lui-même.
- Développer l'employabilité des acteurs de la structure, cela devrait être une des obligations de tout employeur (selon l'Organisation Internationale du Travail - OIT -, l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle »).
- Déterminer les besoins de formation du salarié afin de l'aider à construire son parcours professionnel.

# 05. MENER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Amener le collaborateur à s'interroger sur son parcours professionnel.
- Être à l'écoute.
- Identifier les compétences nouvelles que le collaborateur doit acquérir ou perfectionner pour maîtriser pleinement

son emploi ou accéder à une évolution professionnelle. Ce point est indispensable pour être en accord avec l'obligation de l'employeur de veiller au maintien de l'employabilité des salariés tout au long de la vie. (cf. page suivante « Négliger l'obligation de maintien de l'employabilité de ses salariés »).



## NE PAS OUBLIER

- De trouver un compromis entre les souhaits de développement professionnel du salarié (évolution de poste, changement

de poste, création de poste...) et les besoins de la structure compte-tenu de son projet global ainsi que de son budget.



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Négliger l'obligation de maintien de l'employabilité de ses salariés :

Les articles L.6321-1 et L.6312-1 du Code du Travail portant le titre « Des droits individuels et des droits collectifs des salariés en matière de formation », stipulent que l'employeur doit non seulement adapter ses salariés au marché du travail dans le cas d'un licenciement mais aussi « veiller au maintien de l'employabilité de ses salariés » en poste.

« L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper leur emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences ».

- Négliger l'identification des motivations personnelles du salarié :

Les motivations sont différentes d'une personne à l'autre, et pour un même salarié d'une période de sa vie à l'autre.

- Projeter ses propres ambitions et motivations sur le salarié évalué.

- « Tomber dans l'affectif » : Pour les managers les plus enclins à cet écueil, il est fortement recommandé de s'appuyer sur les supports de préparation.

### A NOTER

#### Les 10 ressorts de motivation les plus fréquents pour un travail :

- Vision : un projet de structure clair.
- Fierté d'appartenance.
- Intérêt du métier.
- Apprentissage régulier de nouvelles connaissances ou techniques.
- Rémunération globale.
- Statut professionnel.
- Perspectives d'évolution.
- Plaisir dans les relations.
- Environnement de travail (niveau sonore, température, organisation des locaux, ergonomie du poste de travail...).
- Équilibre vie privée/vie professionnelle.

# 05. Suite



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Si l'employeur ne satisfait pas à son obligation de maintien de l'employabilité de ses salariés, il s'expose à verser au salarié licencié une indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.
- Fixer les objectifs ou la RIS (Cf. Fiches 6 et 7) sans avoir identifié clairement les ressorts de motivation du salarié, c'est risquer de se tromper dans la détermination de ce qui peut être moteur pour lui.

Les articles 1233-1 et suivants du Code du Travail indiquent par des termes non équivoques :  
« Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés ».

### EXEMPLE

*Un responsable d'équipe avait décidé d'octroyer une augmentation à l'un de ses collaborateurs au motif qu'il remplissait de façon très satisfaisante ses missions. Celui-ci la refusa lors de l'entretien individuel, en indiquant qu'il souhaitait plutôt obtenir le jeudi comme jour de congé fixe. En effet, cette personne pratiquait un sport qui se déroulait uniquement le jeudi. En accédant à sa demande, le responsable a donné de plus grands gages de reconnaissance et de motifs d'implication à son collaborateur qu'en lui donnant une augmentation.*

## SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

A conserver dans le dossier du salarié avec la synthèse

### INFORMATIONS CONCERNANT LE SALARIÉ

Le projet de la structure	Le projet du salarié	Adéquation entre le projet de la structure et celui du salarié (« gagnant/gagnant »)

### MOYENS ENVISAGÉS POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET PROFESSIONNEL DU SALARIÉ

	Actions de formation				
Compétences à développer pour l'aboutissement du projet du salarié	Pour le développement des compétences	Autres souhaitées par le salarié	Validation de l'employeur	Autres actions de développement des compétences	Modalités éventuelles de mise en œuvre proposées
			<i>Ex. : indispensable / souhaitable, reportable éventuellement)</i>	<i>Ex : tutorat...</i>	

### CONCLUSIONS – PRÉCONISATIONS – SUITES À DONNER

Signature du salarié.  
Le .....

Signature du responsable de l'entretien.  
Le .....



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

### Pour l'employeur :

- Réaliser le bilan de l'activité du salarié et analyser les événements passés depuis l'entretien précédent.
- Motiver le salarié, lui permettre d'évoluer et de « grandir » au sein de la structure (= rapport « gagnant/gagnant »).
- Renforcer sa légitimité et son leadership de façon durable.

### Pour le salarié :

- Prendre conscience et rendre factuelles les réussites de l'année (valorisation de soi).
- Tirer des enseignements de ses difficultés ou de ses erreurs et trouver des solutions pour l'avenir.

# 06. ÉVALUER LES RÉSULTATS



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Chercher ensemble des solutions.

Motiver les salariés en valorisant le travail réalisé, pour cela :

- Parler d'axe d'amélioration plutôt que d'échec ou d'erreur.

- Chercher à comprendre les raisons d'un objectif partiellement ou non atteint, en identifiant si elles sont liées à la personne et/ou à son environnement.

- Fixer des objectifs réalisables (se demander si les moyens alloués sont suffisants ou adaptés pour les atteindre).

- Fixer des objectifs **SMART** :

- **Spécifique** : un objectif ne peut être formulé de manière générale, mais doit être défini de manière concrète, rigoureuse et précise.

- **Mesurable** : afin de pouvoir estimer si l'objectif est atteint, il doit être mesurable. Il est important lors de l'entretien d'évaluation des résultats de

pouvoir vérifier de manière indiscutable si les objectifs visés ont été atteints (notions de qualité, de quantité, de temps, de budget...).

- **Acceptable** : les objectifs doivent être expliqués et acceptés par l'équipe. Il est également important que ceux-ci s'inscrivent dans le projet de la structure, et, naturellement, soient cohérents avec la fonction du salarié.

- **Réaliste** : lors de la détermination des objectifs, il est utile de s'accorder un délai de réflexion au sujet du réalisme ou de la faisabilité de l'objectif. S'il est trop ambitieux, il est impossible à atteindre, ce qui est inévitablement démotivant pour le collaborateur.

- **Déterminé dans le Temps** : il est convenu d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint ; des objectifs intermédiaires peuvent également être définis sur une échelle de temps pour parvenir à atteindre l'objectif final.



## NE PAS OUBLIER

- Autonomie : capacité de prendre en charge seul sa mission (prendre des décisions, gérer son travail ...).
- De se référer au tableau ci-dessous pour faciliter l'évaluation des critères de compétences.

Compétence à évaluer	Critères permettant d'évaluer la compétence
Expertise professionnelle	Mise en œuvre des connaissances / Polyvalence Expression écrite et orale
Organisation	Organisation personnelle / Planification à court et long terme Respect des délais / Gestion des ressources matérielles
Respect des règles/procédures	Respect des règles d'hygiène et de sécurité Respect des procédures qualité
Sens du travail en équipe	Animation d'équipe / Partage du savoir Transmission d'information à bon escient / Disponibilité
Initiative et autonomie	<b>Autonomie</b> : capacité de prendre en charge seul sa mission (prendre des décisions, gérer son travail ...). <b>Initiative</b> : capacité à entreprendre une action à bon escient sans avoir reçu de consigne particulière, notamment dans des contextes de sous-activité, de manque de personnel ou de situation inédite. <b>Force de proposition</b> : capacité à soumettre à son employeur une proposition en vue de la faire adopter par celui-ci.
Relationnel	Qualité de contact / Sens du service / Écoute active
Comportement	Sens des responsabilités / Capacité à prendre des décisions Conscience professionnelle / Assiduité / Ponctualité Persévérance / Adaptabilité / Dynamisme



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

• Ne pas adapter son comportement à des situations délicates :  
- Lorsque le salarié et l'employeur ne sont pas en accord sur l'atteinte des objectifs : être factuel.

Plus l'employeur aura suivi le salarié en cours d'année, plus il aura d'éléments concrets pour gérer ce genre de situation  
- Lorsque le salarié ne participe pas à la fixation de ses nouveaux objectifs :

lui rappeler que les objectifs individuels ne sont pas là pour faire du « flicage » mais ont pour vocation de contribuer à la réalisation des objectifs communs de la structure.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

Ne pas réussir à motiver le salarié et donc limiter sa volonté de prise d'initiative. Il ne faut pas

oublier que l'autonomie est une qualité recherchée dans les équipes : on ne travaille bien en

groupe que s'il est constitué de personnes autonomes.

# SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

A conserver dans le dossier du salarié avec la synthèse

## BILAN DE LA MAÎTRISE DU POSTE ET DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

1 : INTERMÉDIAIRE. 2 : MAÎTRISE. 3 : EXPERT. < : PARTIELLEMENT RÉALISÉ. = : RÉALISÉ. > : DÉPASSE LES EXIGENCES DU POSTE.

Critères de compétences	Missions permanentes (cf. description d'emploi)						Missions exceptionnelles						Description de la/des mission(s) exceptionnelle(s) : Remplacement, camp...
	Exigences du poste			Niveau du salarié			Exigences du poste			Niveau du salarié			Commentaires (modalités d'exécution, difficultés, prise d'initiative...)
	1	2	3	<	=	>	1	2	3	<	=	>	
Expertise professionnelle													
Organisation													
Respect des règles/ procédures													
Sens du travail en équipe													
Initiative & autonomie													
Relationnel													
Comportement													

## OBJECTIFS POUR LA PROCHAINE PÉRIODE

Objectifs	Commentaires
1	
2	
3	

## SYNTHÈSE

Points forts	
Progrès constatés	<i>Par exemple, par rapport à des axes d'amélioration identifiés lors de l'entretien annuel précédent</i>
Axes d'amélioration et moyens nécessaires (outils, organisation formation)	
Commentaires	

## REMARQUES ÉVENTUELLES DU SALARIÉ

## MONTANT DE LA RIS POUR L'ANNÉE

*L'attribution de la RIS et son montant n'étant pas systématiquement décidés au moment même de l'entretien, l'employeur peut préciser ici, que l'information concernant la RIS sera transmise au salarié après que tous les entretiens aient eu lieu.*

Signature du salarié.

Le .....

Signature de l'employeur.

Le .....



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Reconnaître le travail, l'implication et le professionnalisme du salarié.
- Entretenir la motivation du salarié.

# 07. DÉFINIR LA RIS ET LES OBJECTIFS À VENIR

(Rémunération Individuelle  
Supplémentaire)



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Fixer des critères d'évaluation des objectifs et équivalents pour tous les salariés afin d'éviter tout soupçon de favoritisme et de décision arbitraire dans l'attribution des RIS.
- Favoriser l'équité dans l'attribution de la RIS pour que les salariés soient évalués de la même manière.
- Définir ces critères avant la série des entretiens pour guider le questionnement au cours de celui-ci.



## NE PAS OUBLIER

- D'évaluer la tenue de poste.
- De reconsidérer si les missions étaient réalisables.
- Que la RIS sera définie après une étape d'harmonisation qui suivra la réalisation des entretiens de l'ensemble des salariés de la structure.



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- S'engager, entamer des négociations sur le montant ou évoquer le pourcentage de RIS qui sera attribué au salarié. Il est recommandé de prendre note des revendications du salarié mais de ne faire suite à sa demande qu'après l'entretien.
- Décider les pourcentages de la RIS pendant les entretiens. Il est conseillé de le faire au moment du bilan final, afin d'assurer une équité au sein de la structure.
- Fixer une RIS collective donc identique à tous les salariés. Même si cette pratique existe dans notre réseau, elle est contraire aux principes inscrits dans la convention collective.
- Attribuer une RIS par « commodité », sous prétexte que l'on n'a pas le temps d'analyser l'évolution du poste et de procéder à une nouvelle pesée.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Ambiance de compétition.
- Soupçon de favoritisme et de manque de transparence.
- Démotivation des salariés.

# DÉFINIR LA RIS

## « RÉMUNÉRATION INDIVIDUELLE SUPPLÉMENTAIRE »

### QU'EST-CE QUE LA RIS ?

Un montant attribué chaque année dès lors que le salarié compte 12 mois de travail effectif consécutifs. Il s'agit d'un pourcentage de la rémunération basé sur la tenue du poste et la réalisation des objectifs, à compter du 1<sup>er</sup> janvier suivant l'évaluation.

Ce montant est attribué par l'employeur à travers l'évaluation du bilan de l'année. L'évaluateur peut demander au salarié de s'auto-évaluer. Chaque année, le % attribué est au maximum de 1,5 % et au minimum de 0,5 %.

### DÉFINITION

**(Convention collective des acteurs du lien social et familial**

Mise à jour Février 2011 : Chap.V-Art.1)

« La rémunération individuelle supplémentaire rémunère d'une part, la qualité de la mise en œuvre des compétences liées à l'emploi, leur actualisation et leur développement ainsi que l'atteinte des objectifs professionnels fixés lors de l'entretien d'évaluation, d'autre part l'expérience professionnelle.

Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération de base de l'emploi considéré ou de la rémunération minimum de branche. Elle est annuelle et est exprimée en euros. Elle est payée mensuellement par douzième. »

La Rémunération Individuelle Supplémentaire est, par conséquent, calculée en fonction du :

• **Degré de maîtrise des missions de l'emploi occupé au travers du développement des compétences.**

Pour cette évaluation l'employeur est invité à se reporter, dans la fiche « Synthèse de l'entretien d'évaluation », à la rubrique « Bilan de maîtrise du poste et du comportement professionnel ».

• **Ancienneté dans l'emploi, dans la structure ou dans d'autres postes dont les compétences sont transférables dans l'emploi actuel.**

• **Niveau d'atteinte des objectifs.** Prendre en compte les actions mises en place et apprécier la manière dont elles ont été montées, ce qu'elles ont permis, comment elles sont suivies...

# RÉVISION DE LA RÉMUNÉRATION

## QUELQUES RAPPELS CONVENTIONNELS

(Convention collective des acteurs du lien social et familial

Mise à jour Février 2011 : Chap.XII-Art.6)

### « 6.2.1 Révision de la pesée de l'emploi – 6.2.1.1 Principe général :

Au sein de l'entreprise certains emplois peuvent être amenés à évoluer et donner lieu à une révision de la pesée de l'emploi.

La révision est engagée soit à l'initiative de l'employeur, soit à la demande du salarié appuyée ou non des représentants du personnel.

L'étude de cette révision est réalisée par l'employeur.

**Cette étude intervient obligatoirement à l'issue d'une période de 5 années consécutives dans l'emploi.**

La révision de la pesée d'un emploi peut intervenir lorsqu'il y a une modification durable, significative et essentielle du contenu de l'emploi entraînant un positionnement différent pour 2 critères au moins.

L'emploi reste rattaché au même emploi repère. Par conséquent le positionnement de l'emploi dans chaque critère se situe entre le niveau minimum et le niveau maximum de l'emploi repère concerné.

La décision finale relève de l'employeur. Elle est notifiée par écrit au salarié.

### 6.2.1.2 Cas particulier

Lorsqu'un emploi d'assistant d'animation, de personnel administratif ou de personnel de service, est positionné au niveau 1 de tous les critères, l'employeur dispose d'un délai d'un an pour organiser l'entrée en formation du salarié et revoir la pesée de son emploi.

Le refus du salarié d'entrer en formation pourra avoir pour conséquence de ne pas ouvrir ce droit à la révision de la pesée de l'emploi.

### 6.2.2 Changement d'emploi

Une évolution d'emploi conduisant à un changement d'emploi a pour conséquence le rattachement à un autre emploi repère.

La demande de changement d'emploi est engagée soit à l'initiative de l'employeur, soit à la demande du salarié appuyée ou non par les représentants du personnel.

L'étude de ce changement est réalisée par l'employeur.

En cas de changement d'emploi, une nouvelle pesée de l'emploi est réalisée par l'employeur.

La décision finale relève de l'employeur. Elle est notifiée par écrit au salarié. »



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Mettre en application le principe d'équité interne (justesse de la rémunération) :
  - Éviter que deux salariés occupant le même emploi dans une structure, à niveau de maîtrise égal de l'emploi, soient rémunérés différemment.
  - Et inversement, éviter que deux salariés occupant le même emploi, mais avec des niveaux de maîtrise inégaux soient identiquement rémunérés.
- Reconnaître l'évolution du salarié à travers l'évolution de sa pesée.
- Poser la question de l'évolution de l'emploi du salarié et de sa revalorisation (pour tout salarié présent depuis cinq ans dans la structure et sur le même emploi puis par intervalle de 5 ans).

# 08.

## RÉVISER LA RÉMUNÉRATION



### CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Disposer d'un système de classification conventionnel ainsi que connaître le fonctionnement des emplois repères et de pesée.
  - **Accorder le temps nécessaire à la préparation de l'entretien.**  
L'employeur pourra par exemple, s'interroger sur une évolution du degré d'autonomie (critère 3) du salarié. Cette évolution sera :
    - « Constatable » si l'employeur avait fixé au salarié un ou plusieurs objectifs l'invitant à plus d'autonomie, ou s'il lui a octroyé une formation dans ce sens. Si le constat est positif, et qu'un second critère présente lui aussi une évolution significative, une révision de la pesée de l'emploi peut être envisagée.
    - « Envisageable » si l'employeur estime, au vu du travail réalisé par le salarié au cours de l'année, qu'il peut lui octroyer une plus grande marge de manœuvre. Il orientera alors les nouveaux objectifs et les choix de formation dans ce sens. Lors de l'entretien annuel suivant, il validera (ou non) un degré de maîtrise supérieur du critère 3.
  - **Dans le cas d'un salarié qui refuserait de partir en formation, lui rappeler que :**
    - L'employeur est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés, et que les salariés ont le devoir de suivre les formations proposées, notamment lorsqu'une formation a pour finalité l'adaptation du salarié à son poste de travail, le maintien de sa capacité à occuper un emploi, au regard de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.
    - Refuser de se former, en particulier dans la finalité énoncée ci-dessus, peut nuire au bon fonctionnement de la structure, voire à terme, à sa pérennité et à celle de ses emplois. Le salarié « réfractaire » sera donc le premier impacté par son refus de se former.
    - Que l'employeur a l'obligation de favoriser l'employabilité de ses salariés (cf. FICHE 5 pour la définition).
- Ce point est d'autant plus important si l'employeur fait face au cas particulier d'un salarié qui occupe un emploi d'assistant d'animation, de personnel administratif ou de personnel de service, et qui est positionné au niveau 1 de tous les critères.



## NE PAS OUBLIER :

- De vérifier l'ancienneté du salarié dans son emploi avant de commencer son entretien annuel.
- De veiller au principe d'égalité de traitement entre les salariés.
- De respecter le délai d'un an prévu par la convention collective, pour organiser l'entrée en formation et revoir la pesée de l'emploi dans le cas particulier.



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Considérer une revalorisation sans l'inscrire dans une politique globale de rémunération de la structure.
- Envisager une pesée de l'emploi sur le seul motif de la participation ponctuelle à un projet, une mission particulièrement bien menée (mais isolée), l'aptitude que le salarié a montré face à une situation exceptionnelle, la gestion très satisfaisante d'un dossier particulier. Une révision de la pesée de l'emploi induit « une modification durable, significative et essentielle du contenu de l'emploi entraînant un positionnement différent pour deux critères au moins ». (art 6.2.1.1 chap XII de la convention collective).



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Confondre augmentation et RIS. Une RIS attribuée « par défaut » présente le risque d'être inférieure à l'augmentation dont le salarié aurait bénéficié si une nouvelle pesée avait été effectuée dans les règles. Si le salarié et/ou les représentants du personnel font la preuve de ce dysfonctionnement, l'employeur peut être passible de sanctions. De surcroît, cette erreur de management, aura une incidence négative sur la légitimité de l'employeur au sein de l'équipe et le salarié pourra demander une régularisation.
- Un sentiment de manque de reconnaissance de l'évolution de l'emploi par le salarié pouvant être source de démotivation.
- Être pris au dépourvu en cas de demande d'augmentation du salarié pendant l'entretien.



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Formaliser l'entretien par écrit : établir une synthèse partagée entre employeur et salarié.
- Appliquer la convention collective qui impose la remise d'une synthèse écrite des éléments de l'entretien annuel. Ce document n'a pas de formalisme imposé. Néanmoins, il semble judicieux de rédiger un document de synthèse co-écrit par le salarié et l'employeur.

# 09. CLÔTURER L'ENTRETIEN



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Rédiger une synthèse écrite avec le salarié dans la foulée de l'entretien pour un consensus immédiat.
- Reprendre les points clés, en utilisant des formules consensuelles :  
« Nous sommes d'accord sur le fait que :  
- Globalement, l'année s'est bien passée/mal passée car...  
- Telle action de formation doit être suivie afin de...  
- Les objectifs ont été atteints / ils n'ont été que partiellement atteints pour telle et telle raisons que nous avons identifiées,  
- Les nouveaux objectifs sont...  
- Nous avons prévu de nous revoir dans ... semaines / mois pour faire un point intermédiaire... »
- Conserver le même fil conducteur que celui suivi pendant l'entretien et bien prendre en compte tous les points essentiels, à savoir : un bilan de l'année écoulée, une formalisation des objectifs, les besoins de formation, les remarques importantes exprimées par le salarié, l'atteinte des objectifs...
- Adopter la même trame pour l'ensemble des salariés et si possible d'une année sur l'autre, pour faciliter les comparaisons entre les personnes et mesurer l'évolution d'une personne dans le temps.

### A NOTER

Certains adhérents choisissent de rédiger la synthèse dans un second temps parce qu'ils mènent les entretiens en binôme et souhaitent échanger sans la présence du salarié. Le document de synthèse doit être, dans tous les cas, remis dans les meilleurs délais au salarié et classé dans le dossier personnel de celui-ci. Certains adhérents n'utilisent pas les documents de synthèse proposés par le Snaecso mais rédigent des comptes rendus plus ou moins détaillés, voire des relevés de décisions. D'autres, encore, ont créé leurs propres supports qu'ils actualisent chaque année en fonction des objectifs communs liés à la structure ou au groupement de structures.



## NE PAS OUBLIER

- Les deux parties doivent le signer.
- Chacun doit en conserver une copie



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Utiliser un style trop synthétique : il doit être suffisamment explicite pour être exploité l'année suivante et éventuellement par un autre évaluateur.
- Rédiger un document flou susceptible de donner lieu à interprétation.
- S'engager dans un deuxième entretien, au moment de la remise du compte rendu.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Manquer d'informations concernant le vécu et le devenir du salarié dans la structure.
- Pas de documents de référence pour effectuer le suivi des objectifs et les formations décidées.
- Pas de repères concrets sur lesquels s'appuyer pour préparer l'entretien annuel suivant.



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- S'assurer que les décisions prises pendant l'entretien sont suivies d'effet (notamment pour ce qui est des entrées en formation...)
- Détecter en temps utile les éventuelles difficultés du salarié pour atteindre ses objectifs et faire les ajustements nécessaires pour y remédier.
- Montrer son intérêt pour le salarié et entretenir sa motivation.

# 10. ASSURER LE SUIVI DE L'ENTRETIEN



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Mettre en place des temps d'échanges.
- Mieux écouter la parole du salarié dans le quotidien de l'association.
- Prendre en compte les remarques qui ont été faites lors de l'entretien. Elles peuvent avoir des effets sur le management, la communication des informations, la mise en œuvre du projet pédagogique et l'élaboration du plan de formation.
- Utiliser d'autres outils d'expression tout au long de l'année (ex. une urne où les salariés peuvent déposer leurs requêtes). Ils peuvent encourager les salariés au tempérament réservé à exprimer leur point de vue. Ces démarches doivent avoir des répercussions positives, notamment en termes de motivation des salariés et de gestion des conflits.



## NE PAS OUBLIER

- Que le management de proximité peut passer par un accompagnement, une écoute apportée au salarié tout au long de l'année de manière collective (ex. réunion d'équipe) ou individuelle (entretien de suivi) pour faciliter la communication et le dialogue. Il est conseillé de planifier des rendez-vous de suivi dans l'année.
- De prendre des notes régulièrement sur chaque entrevue en prévision de l'entretien annuel, pour baser la prochaine évaluation sur des éléments concrets et non pas sur une impression générale floue.
- Que des entretiens intermédiaires peuvent être fixés à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Cela peut permettre d'identifier des difficultés en cours d'année et d'ajuster les moyens afin de remplir les objectifs.



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Effectuer un contrôle suspicieux des salariés, qui pourrait être vécu comme du « flicage ». Préférer une attitude bienveillante en manifestant régulièrement votre confiance.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Déconnecter l'entretien de la vie de la structure. Il serait vécu comme une contrainte administrative inutile, ou pire, cela pourrait mettre en exergue des frustrations.
- Oublier de mettre en œuvre les décisions prises pendant l'entretien.
- Mettre en difficulté le salarié qui, parfois pour des raisons qu'il ne maîtrise pas, éprouve des difficultés à atteindre ses objectifs

## FICHE DE SUIVI DE L'ENTRETIEN ANNUEL

### INFORMATIONS CONCERNANT LE SALARIÉ

Nom et Prénom			
Intitulé du poste		Service	
Responsable de l'entretien		Date de l'entretien annuel	

### CALENDRIER DES RÉUNIONS DE SUIVI

Les entretiens devant être terminés le 30/11 de chaque année, il est recommandé d'effectuer des entretiens de suivi dans l'année, soit à l'initiative de l'employeur, soit à celle du salarié.

Dates prévues				
Émargement des 2 parties				

### SUIVI DES ACTIONS DE FORMATION

Intitulé de l'action	Objectif	Prévue le	Réalisée le	Évaluation à froid (3 mois après l'action)

### ÉTAT D'AVANCEMENT DES OBJECTIFS

Objectifs	Commentaires	Difficultés rencontrées	Actions correctrices (formation complémentaire, révision de l'objectif à la baisse ou à la hausse, allocation de moyens supplémentaires...)

# DOCUMENTATION DESTINÉE AU SALARIÉ

**11.**

---

PRÉSENTATION DE  
L'ENTRETIEN ANNUEL P41

**12.**

---

PRÉPARATION P43



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Clarifier le rôle de l'entretien annuel d'évaluation tel qu'il a été défini dans la convention collective des acteurs du lien social et familial.
- Clarifier les différentes étapes et les différents objectifs de cet entretien.
- Vous faire prendre conscience de l'importance de cet entretien pour votre avenir dans la structure.
- Vous permettre de préparer et de mettre en œuvre l'entretien annuel dans les meilleures conditions possibles.

# 11.

## PRÉSENTATION DE L'ENTRETIEN ANNUEL

(À REMETTRE AU SALARIÉ AVEC LES DOCUMENTS DE PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN)

### DÉFINITION

L'entretien annuel est un moment privilégié d'échange entre votre employeur et vous. C'est un espace de dialogue social permettant de faire le point sur votre évolution au sein de l'association et votre participation au projet de la structure.

Un bilan partagé de l'année écoulée sera effectué pour

pouvoir ensuite aborder l'avenir. Cet espace de dialogue doit vous permettre d'exprimer vos souhaits en matière de formation et/ou d'évolution professionnelle.

L'entretien annuel est une obligation de l'employeur. Elle est fixée par la convention collective (cf. chapitre V article 5).

### MISE EN ŒUVRE

L'entretien d'évaluation a lieu chaque année au plus tard le 30 novembre.

Lors de cet entretien, les objectifs à atteindre pour les douze mois suivants sont fixés.

Lors de l'entretien de l'année suivante :

- L'employeur mesure l'atteinte ou non des objectifs fixés l'année précédente, en vue de l'attribution de la rémunération individuelle supplémentaire qui entrera en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante.
- Et il fixe avec vous les objectifs à atteindre pour les douze mois suivants.

- La date de l'entretien sera fixée avec votre employeur. L'entretien sera mené par votre responsable, parfois en binôme avec un membre du CA ayant une bonne connaissance de l'association. L'association d'un administrateur et de votre responsable permettra de garantir une plus grande objectivité ainsi qu'une meilleure concordance avec les valeurs défendues par les acteurs du lieu social et familial.

- L'entretien durera environ une heure. Il sera composé de deux parties bien distinctes (cf. tableau suivant). Il sera ensuite suivi d'un compte rendu qui vous sera transmis au plus tard le 31 décembre.

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION EST COMPOSÉ DE DEUX PARTIES BIEN DISTINCTES :

1 <sup>ère</sup> partie	L'Évaluation professionnelle	2 <sup>ème</sup> partie	L'Évaluation des résultats
<p><b>Objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer votre degré de maîtrise sur chaque mission inscrite dans votre définition d'emploi.</li> <li>• Échanger sur votre projet d'évolution professionnelle.</li> <li>• Construire votre parcours de formation sur le long terme.</li> </ul>	<p><b>Objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dresser le bilan de l'année en termes de résultats.</li> <li>• Fixer les objectifs pour l'année suivante.</li> <li>• Vous faire progresser.</li> <li>• Partager le projet de la structure.</li> </ul>
<p><b>Enjeux</b></p>	<p>Faire le point sur votre parcours professionnel, identifier les compétences nouvelles à acquérir ou à perfectionner afin de maîtriser votre emploi ou s'engager dans une évolution professionnelle.</p>	<p><b>Enjeux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un moment privilégié de dialogue à huis clos.</li> <li>• Une occasion de valoriser votre travail.</li> </ul>
<p><b>Les facteurs de succès</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre implication dans la préparation de l'entretien.</li> </ul>	<p><b>Les facteurs de succès</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre implication dans la préparation.</li> <li>• Votre capacité à vous exprimer avec franchise et honnêteté, à accepter les axes de progrès que peuvent vous proposer vos interlocuteurs.</li> </ul>



## OBJECTIFS DE CETTE ÉTAPE

- Structurer et faciliter le dialogue.
- Avoir une vision claire de son poste, de ses activités, de ses objectifs, des formations déjà effectuées.
- Se donner les moyens d'être acteur de son entretien.
- Identifier vos sources actuelles de motivation.

# 12. PRÉPARATION



## CE QU'IL FAUT ABSOLUMENT FAIRE ET POURQUOI

- Prendre le temps de préparer son entretien.
- Ne pas hésiter à vous exprimer librement sur vos réussites, vos difficultés, vos choix.
- Répondre aux questions suivantes :
  - Qu'est-ce que j'ai fait depuis le début de ma vie professionnelle ?
  - Qu'est-ce que je fais aujourd'hui ?
  - Ce qui me plaît ou me déplaît ?
  - Que souhaiterai-je faire ?

## LES 10 SOURCES DE MOTIVATION LES PLUS FRÉQUENTES DANS LE TRAVAIL

- Vision : un projet de structure clair.
- Fierté d'appartenance.
- Intérêt du métier.
- Apprentissage régulier de nouvelles connaissances ou techniques.
- Rémunération globale.
- Statut professionnel.
- Perspectives d'évolution.
- Plaisir dans les relations.
- Environnement de travail (niveau sonore, température, organisation des locaux, ergonomie du poste de travail...)
- Équilibre vie personnelle/vie professionnelle.
- Lieu de travail, accessibilité.

*A noter : Elles peuvent évoluer tout au long de votre vie. En début de vie professionnelle certaines personnes privilégient la carrière, l'intérêt des missions, l'apprentissage, plus tard ces mêmes personnes peuvent privilégier le salaire, le lieu de travail ou l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.*



## NE PAS OUBLIER

- De se questionner sur ses besoins et/ou souhaits de formation : même si ce sujet est le plus souvent abordé par l'employeur, vous avez intérêt à y réfléchir à l'avance pour que le programme de formation qui vous sera proposé soit le plus adapté possible.
- Prendre des notes tout au long de l'année sur les points que vous souhaiteriez aborder lors de l'entretien sans que cela ne remplace les demandes d'entretiens ponctuels pour trouver des solutions rapides aux difficultés ou mettre en œuvre rapidement une bonne idée. Cela vous permet également de mieux mettre en valeur les nouvelles compétences acquises durant l'année.



## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Ne pas renseigner la rubrique « ce que je n'aime pas faire » par crainte du jugement ou de « représailles ». L'objectif est bien de chercher ensemble comment rendre moins pénible une activité liée au poste.



## LES RISQUES ENCOURUS SI L'ÉTAPE N'EST PAS CORRECTEMENT MENÉE

- Laisser l'employeur mener seul l'entretien vous empêchant d'évoquer des sujets qui vous tiennent à cœur.
- Ne pas être à l'aise à l'entretien, éprouver un sentiment d'instabilité et de stress avant et pendant celui-ci.

# ÉVALUATION PROFESSIONNELLE – SUPPORT DE PRÉPARATION DU SALARIÉ

Ce document vous est remis pour vous aider à préparer l'entretien professionnel prévu le : ..... avec : ..... (noms/fonctions).

Cet entretien est l'occasion, pour vous, de faire le point sur votre situation dans l'entreprise et d'envisager les formations éventuellement nécessaires en vue d'une évolution ou d'une mobilité dans la structure.

La présente grille doit vous permettre, de retracer, vous-même, votre itinéraire professionnel et de prendre conscience de ce que vous avez réalisé et de ce que vous savez faire. La grille est remplie par et pour vous. Elle reste votre propriété. **Elle ne sera pas remise au responsable de l'entretien.**

## IDENTIFICATION DU SALARIÉ

Nom & Prénom		Intitulé du poste		Pesée		Date d'entrée dans le poste	
--------------	--	-------------------	--	-------	--	-----------------------------	--

## PARCOURS PROFESSIONNEL (ce que j'ai fait avant mon poste actuel)

Structures/Services	Emplois occupés	Compétences mobilisées	Réalisations marquantes	Formations suivies
		<i>Ex : informatique, comptabilité, gestion administrative...</i>	<i>Ex : J'ai participé à la mise en place d'un nouveau logiciel...</i>	<i>Ex : logiciel « lambda » : 2x2j</i>

## POSTE ACTUEL (ce que je fais aujourd'hui)

Compétences utilisées	Réalisations marquantes	Évolutions constatées Qui pourraient nécessiter une adaptation au poste	Formations suivies dans l'année et incidences sur le poste de travail (+/-)
	<i>Ex : j'ai participé à la conception du nouveau support de communication...</i>	<i>Ex : plus de contacts clients...</i>	

## MOTIVATIONS ET SOUHAITS

Compétences utilisées	Réalisations marquantes	Évolutions constatées Qui pourraient nécessiter une adaptation au poste	Formations suivies dans l'année et incidences sur le poste de travail (+/-)
<i>Tâches, fonctions, missions de prédilection</i>	<i>Éléments d'insatisfaction (ex : saisir les factures)</i>	<i>Avez-vous songé à un projet professionnel, souhait d'évolution (du poste, de l'activité...)?</i>	<i>Pensez-vous avoir besoin d'une formation ? si oui, préciser (le type, le cadre : DIF, CIF, plan) et son apport potentiel</i>

*Pendant l'entretien, on va pouvoir réfléchir à « comment faire pour que ce soit moins pénible ? »*

## BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Comment vous sentez-vous dans la structure ? dans votre équipe ?

*Comment avez-vous vécu l'année écoulée ? Comment avez-vous vécu notre relation de travail ? Que souhaiteriez-vous changer ? L'ambiance entre collègues / interservices ?*

Comment qualifiez-vous vos conditions de travail ?

Quelles sont vos principales sources de motivation ?

*Cf. liste (non exhaustive) en FICHE 11*

# ÉVALUATION DES RÉSULTATS – SUPPORT DE PRÉPARATION DU SALARIÉ

Ce guide d'entretien est un document confidentiel vous appartenant. Il a pour objectif de vous aider à préparer votre entretien d'évaluation. Il ne sera pas remis au responsable de l'entretien.

## IDENTIFICATION DU SALARIÉ

Nom & Prénom			
Intitulé du poste		Pesée	

## LE SALARIÉ DANS SON EMPLOI ET DANS LA STRUCTURE

Quels sont les domaines d'activité de votre emploi que vous maîtrisez le mieux ? (Technicité, relationnel)
Quels sont les domaines d'activité de votre emploi pour lesquels vous considérez que vous devez progresser ? Quels sont les moyens nécessaires ? (Matériel, formation, organisation du travail)
Par rapport à votre activité, quels sont les points particuliers que vous souhaitez aborder lors de l'entretien avec votre responsable ?
<i>Quels sont les faits marquants (positifs et négatifs) sur lesquels vous souhaiteriez revenir ? Mettre en valeur votre contribution. Avez-vous des demandes particulières ? Ex : je n'ai que partiellement atteint mes objectifs en revanche, j'ai contribué à telle autre réalisation</i>

## LE SALARIÉ FACE A SES OBJECTIFS PROFESSIONNELS

Estimez-vous que vos objectifs sont atteints ? Avez-vous rencontré des difficultés ?
<i>Apporter des éléments de réponses factuels, concrets.</i>
Que vous ont apportés vos objectifs ?
<i>Par exemple : confiance en moi, capacité à relever un défi, de nouvelles compétences, un nouveau tissu relationnel...</i>
Quels seraient vos souhaits d'objectif pour l'année à venir ?

## LE BESOIN DE FORMATION DU SALARIÉ

Dans quel(s) domaine(s) pensez-vous avoir besoin de vous former ?
Dans quel(s) domaine(s) souhaiteriez-vous vous former pour vous développer personnellement ?
Quel(s) appui(s) attendez-vous de votre structure et/ou de vos responsables ?

# Conclusion

Ce livret thématique vous propose des trames de préparation et de synthèse de l'entretien annuel, ainsi que des modèles (de convocation, fiche de suivi de l'entretien annuel...).

Ils ne sont pas figés, et nous vous invitons vivement à les adapter en fonction de vos besoins. En effet, suivant l'activité de votre structure, la façon dont le travail s'y effectue, certaines rubriques ne seront peut-être pas adaptées. Remplir chaque rubrique n'est pas une « obligation » en soi, elle ne doit l'être que si cela est pertinent. De plus, il ne faut pas hésiter à adapter les formulations au niveau de compréhension écrite des utilisateurs.

Il est important de vous approprier les documents pour qu'ils deviennent des outils opérationnels.

Il est conseillé d'utiliser ce livret comme une base qui sera actualisée en capitalisant l'historique de la pratique de l'entretien annuel dans la structure. Il serait intéressant d'organiser également des échanges de pratiques entre structures.

La réussite de cet exercice, mais aussi de tous ceux ayant trait à la fonction ressources humaines, impose que les dirigeants de structures aient pleinement conscience de ce qu'implique la fonction d'employeur : c'est à la fois des responsabilités juridiques, et une posture qui devrait être partagée par l'ensemble du réseau, en prenant évidemment en compte que la notion de management varie en fonction de la taille de la structure.

---

- Le management de l'association ne doit pas s'arrêter à l'entretien annuel qui n'est qu'un outil parmi d'autres.

- Les conseils apportés dans ce livret peuvent être complétés par une formation relative à l'entretien annuel que vous pourrez trouver dans le catalogue disponible sur le site : [www.snaecso.com](http://www.snaecso.com)

# ANNEXES

01.

---

MODÈLE  
DE CONVOCATION  
À L'ENTRETIEN ANNUEL P49

02.

---

ÉVALUATION  
PROFESSIONNELLE  
SUPPORT DE PRÉPARATION  
DE L'EMPLOYEUR P50

03.

---

ÉVALUATION  
DES RÉSULTATS  
SUPPORT DE PRÉPARATION  
DE L'EMPLOYEUR P51

04.

---

SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN  
PROFESSIONNEL P52

05.

---

SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN  
D'ÉVALUATION P53

06.

---

ÉVALUATION  
PROFESSIONNELLE  
SUPPORT DE PRÉPARATION  
DU SALARIÉ P54

07.

---

ÉVALUATION  
DES RÉSULTATS  
SUPPORT DE PRÉPARATION  
DU SALARIÉ P55

## MODÈLE DE CONVOCATION À L'ENTRETIEN ANNUEL

Ainsi que nous en sommes convenus oralement, je vous convie le .... de ...h à ...h dans le bureau de ... afin de réaliser ensemble votre entretien annuel.

Comme je vous l'ai précisé oralement, M/Mme ... (Fonction) m'accompagnera dans la conduite de cet entretien.

Pour mémoire, cet entretien a pour objet de faire le point sur vos souhaits d'évolution professionnelle et dans un deuxième temps, de réaliser le bilan de l'année écoulée. Nous définirons ensemble vos besoins en termes de formation et fixerons de nouveaux objectifs pour l'année à venir.

Je vous rappelle qu'il s'agit avant tout d'un moment privilégié d'échange entre nous, mais aussi d'une obligation de la convention collective.

Je joins à cette convocation les documents indispensables à la bonne réalisation de votre entretien, à savoir :

- votre description d'emploi,
- le compte-rendu de votre dernier entretien annuel,
- le support de préparation à ce nouvel entretien.

Afin de vous aider dans cette préparation, je vous invite à vous reporter aux FICHES 11 et 12, dont vous trouverez les copies ci-jointes.

Si vous deviez toutefois rencontrer des difficultés, n'hésitez pas à solliciter mon aide. Cette phase de préparation, qui m'incombe également, est cruciale pour le bon déroulement et l'efficacité de l'entretien.

Afin d'être le plus objectif possible dans nos échanges et définir les actions les plus pertinentes, je vous remercie de vous présenter à l'entretien muni de ces documents.

Nom, Fonction, Signature

## ÉVALUATION PROFESSIONNELLE – SUPPORT DE PRÉPARATION DE L'EMPLOYEUR A conserver dans le dossier du personnel avec la synthèse

### RESPONSABLE ASSURANT L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Nom & Prénom			
Fonction		Date de l'entretien	

### IDENTIFICATION DU SALARIÉ

Nom & Prénom			
Intitulé du poste		Pesée/Emploi repère (ex : 432/Animateurs)	
Date d'entrée dans le poste		Date d'entrée dans la structure	
Niveau de formation	<input type="checkbox"/> Sans diplôme <input type="checkbox"/> CAP <input type="checkbox"/> BAC <input type="checkbox"/> BAC+2 <input type="checkbox"/> BAC+3 <input type="checkbox"/> BAC+4 et +		

### CRÉDIT D'HEURES DANS LE CADRE DU DIF

Nombre d'heures acquises à la date de l'entretien ?		Date de disponibilité du DIF acquis ?		Si le DIF a été utilisé, à quelle date ?	
---	--	---	--	--	--

### BILAN DES ACTIVITÉS ET DES ACTIONS RÉALISÉES

Missions, activités du poste	
Incidence sur le projet de la structure	
Dans le cadre de la fonction ou de l'emploi occupé	
L'emploi a-t-il récemment évolué ? Si oui, à quel niveau ?	
Comment le salarié semble-t-il intégré à la structure, à l'équipe ?	
Quelles sont vos sources de motivation ?	
Quels sont les événements professionnels à prendre en considération ?	
Étant données les actions de formation déjà réalisées, quelles sont les compétences les mieux maîtrisées et les compétences à développer ?	
Autres commentaires	

## ÉVALUATION DES RÉSULTATS – SUPPORT DE PRÉPARATION DE L'EMPLOYEUR

A conserver dans le dossier du personnel avec la synthèse

### INFORMATIONS CONCERNANT LE SALARIÉ

Nom et Prénom			
Intitulé du poste		Service	
Responsable de l'entretien		Date	

### PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN PAR L'EMPLOYEUR

Dans quels domaines et comment le salarié a-t-il atteint des résultats satisfaisants ?

A-t-il rencontré des difficultés dans la réalisation des objectifs fixés ? Et de façon globale ?

Objectifs professionnels qu'il peut réaliser pour la période à venir et quelle aide peut-on lui apporter dans l'accomplissement de ces objectifs (Formation, conditions de travail, informations) ?

Avez-vous pour le salarié des projets d'évolution ? (dans son emploi ou dans un autre)

Quelles connaissances et compétences doit-il acquérir pour exercer ses missions actuelles ou en assumer de nouvelles ?

### ÉVALUATION DES OBJECTIFS DE L'ANNÉE PASSÉE

Objectifs	-- Non atteint	- Partiellement atteint	+ Atteint	++ Dépassé	Commentaires
1					
2					
3					

## SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

A conserver dans le dossier du salarié avec la synthèse

### IDENTIFICATION OU MISE À JOUR DU PROJET PROFESSIONNEL DU SALARIÉ

Le projet de l'entreprise	Le projet du salarié	Adéquation entre le projet de la structure et celui du salarié

### MOYENS ENVISAGÉS POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET PROFESSIONNEL DU SALARIÉ

	Actions de formation				
Compétences à développer pour l'aboutissement du projet du salarié	Pour le développement des compétences	Autres actions souhaitées par le salarié	Validation de l'employeur (indispensable/ souhaitable, reportable éventuellement)	Autres actions de développement des compétences	Modalités éventuelles de mise en œuvre proposées

### CONCLUSIONS – PRÉCONISATIONS – SUITES À DONNER

Signature du salarié.

Le .....

Signature du responsable de l'entretien.

Le .....

## SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

A conserver dans le dossier du salarié avec la synthèse

### BILAN DE LA MAÎTRISE DU POSTE ET DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

1 : INTERMÉDIAIRE. 2 : MAÎTRISE. 3 : EXPERT. < : PARTIELLEMENT RÉALISÉ. = : RÉALISÉ. > : DÉPASSE LES EXIGENCES DU POSTE.

Critères de compétences	Missions permanentes (cf. description d'emploi)						Missions exceptionnelles						Description de la/des mission(s) exceptionnelle(s) : Remplacement, camp...	
	Exigences du poste			Niveau du salarié			Exigences du poste			Niveau du salarié			Commentaires (modalités d'exécution, difficultés, prise d'initiative...)	
	1	2	3	<	=	>	1	2	3	<	=	>		
Expertise professionnelle														
Organisation														
Respect des règles/ procédures														
Sens du travail en équipe														
Initiative & autonomie														
Relationnel														
Comportement														

### OBJECTIFS POUR LA PROCHAINE PÉRIODE

Objectifs	Commentaires
1	
2	
3	

### SYNTHÈSE

Points forts	
Progrès constatés	
Axes d'amélioration et moyens nécessaires (outils, organisation formation)	
Commentaires	

### REMARQUES ÉVENTUELLES DU SALARIÉ

### MONTANT DE LA RIS POUR L'ANNÉE

(à mentionner si l'on se trouve dans le cadre d'un entretien d'évaluation)

Signature du salarié.

Le .....

Signature du responsable de l'entretien d'évaluation.

Le .....

## ÉVALUATION PROFESSIONNELLE – SUPPORT DE PRÉPARATION DU SALARIÉ

Ce document est remis au salarié pour l'aider à préparer l'entretien professionnel prévu le : ..... avec : ..... (nom/fonction). Cet entretien est l'occasion, pour le salarié, de faire le point sur sa situation dans l'entreprise et d'envisager les formations éventuellement nécessaires en vue d'une évolution ou d'une mobilité dans la structure.

La présente grille doit permettre au salarié de retracer, lui-même, son itinéraire professionnel et de prendre conscience de ce qu'il a réalisé et de ce qu'il sait faire. La grille est remplie par et pour le salarié. Elle reste sa propriété. Elle ne sera pas remise au responsable de l'entretien.

### IDENTIFICATION DU SALARIÉ

Nom & Prénom		Intitulé du poste		Pesée		Date d'entrée dans le poste	
--------------	--	-------------------	--	-------	--	-----------------------------	--

### PARCOURS PROFESSIONNEL

Structures/Services	Emplois occupés	Compétences mobilisées	Réalisations marquantes	Formations suivies

### POSTE ACTUEL

Compétences utilisées	Réalisations marquantes	Évolutions constatées Qui pourraient nécessiter une adaptation au poste	Formations suivies dans l'année et incidences sur le poste de travail (+/-)

### MOTIVATIONS ET SOUHAITS

Ce que j'aime faire	Ce que je n'aime pas faire	Ce que j'aimerais faire	Les formations que je souhaiterais suivre

### BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Comment vous sentez-vous dans la structure ? dans votre équipe ?
Comment qualifiez-vous vos conditions de travail ?
Quelles sont vos principales sources de motivation ?

## ÉVALUATION DES RÉSULTATS – SUPPORT DE PRÉPARATION DU SALARIÉ

Ce guide d'entretien est un document confidentiel appartenant au salarié. Il a pour objectif de l'aider à préparer son entretien d'évaluation. Il ne sera pas remis au responsable de l'entretien.

### IDENTIFICATION DU SALARIÉ

Nom & Prénom			
Intitulé du poste		Pesée	

### LE SALARIÉ DANS SON EMPLOI ET DANS LA STRUCTURE

Quels sont les domaines d'activité de votre emploi que vous maîtrisez le mieux ? (Technicité, relationnel)

Quels sont les domaines d'activité de votre emploi pour lesquels vous considérez que vous devez progresser ?  
Quels sont les moyens nécessaires ? (Matériel, formation, organisation du travail)

Par rapport à votre activité, quels sont les points particuliers que vous souhaitez aborder lors de l'entretien avec votre responsable ?

Comment vous sentez-vous dans la structure ? dans votre équipe ?

### LE SALARIÉ FACE À SES OBJECTIFS PROFESSIONNELS

Estimez-vous que vos objectifs sont atteints ? Avez-vous rencontré des difficultés ?

Que vous ont apportés vos objectifs ?

Quels seraient vos souhaits d'objectif pour l'année à venir ?

### LE BESOIN DE FORMATION DU SALARIÉ

Dans quel(s) domaine(s) pensez-vous avoir besoin de vous former ?

Dans quel(s) domaine(s) souhaiteriez-vous vous former pour vous développer personnellement ?

Quel(s) appui(s) attendez-vous de votre structure et/ou de vos responsables ?

# Snaecso

SYNDICAT EMPLOYEUR  
DES ACTEURS DU LIEN SOCIAL  
ET FAMILIAL

18/22 Avenue Eugène Thomas  
94276 LE KREMLIN BICETRE CEDEX  
Tél. : 01 58 46 13 40 - Fax : 01 58 46 13 41 – Email : [snaecso@snaecso.com](mailto:snaecso@snaecso.com)  
[www.snaecso.com](http://www.snaecso.com)

