

Sommaire

Introduction.....	9
-------------------	---

PARTIE I

Comprendre l'entretien d'évaluation des compétences	11
--	-----------

1. Le positionnement de l'entretien d'évaluation des compétences dans la gestion des ressources humaines.....	13
LES DIFFÉRENCES ENTRE ENTRETIENS PROFESSIONNELS ET ENTRETIENS D'ÉVALUATION	14
LA RELATION ENTRE ENTRETIEN D'ÉVALUATION ET GPEC	16
2. L'aspect psychologique de l'évaluation.....	19
RELATION DE DÉPENDANCE OU MARQUE D'INTÉGRATION ?	19
LE DIALOGUE ET LA NOTION DE RÔLE	21
LES ERREURS D'APPRECIATION	22
LES PARTICULARITÉS DE L'ENTRETIEN AVEC UN SENIOR.....	25
3. Les raisons d'être de l'entretien d'évaluation.....	29
POUR LE SALARIÉ	29
POUR L'ENTREPRISE	30
POUR LE MANAGER.....	32
LES INTÉRÊTS COMMUNS	32
4. La stratégie de l'entretien d'évaluation	35
L'ENJEU ET LA RÉTRIBUTION.....	35
L'INTÉRACTION DES 6 PHASES DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION	38
ÉVALUATION ET MESURE D'UN RÉSULTAT	44

PARTIE II

Préparer un entretien d'évaluation 47

- 5. Le manager établit un diagnostic et analyse les résultats de l'année écoulée 49
 - LES DOCUMENTS UTILES À UN DIAGNOSTIC 49
 - LES OUTILS D'ANALYSE 51
- 6. Le manager établit son pronostic et définit les objectifs à venir 61
 - LES TYPES D'OBJECTIFS 62
 - DES INDICATEURS POUR FIXER DE NOUVEAUX CONTRATS D'OBJECTIFS 65
- 7. Le salarié fait le point sur les résultats de l'année écoulée..... 67
 - LA GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION..... 68
 - LA RECHERCHE DE SITUATIONS SIGNIFICATIVES 70

PARTIE III

Conduire un entretien d'évaluation 73

- 8. Phase 1 : le manager accueille le salarié 75
 - LA RELATION DE CONFIANCE 75
 - L'AIRE DE COMMUNICATION 76
 - LA TRANSITION DE LA PHASE 1 À LA PHASE 2 78
- 9. Phase 2 : le salarié fait lui-même son bilan 79
 - LE MANAGER AIDE LE SALARIÉ À PRÉSENTER SON BILAN 80
 - DÉFINIR LES CAUSES DES RÉUSSITES ET DES DYSFONCTIONNEMENTS.. 86
 - IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES RÉACTIONS DU SALARIÉ 87
 - LA TRANSITION DE LA PHASE 2 À LA PHASE 3 90

10. Phase 3 : le manager évalue les résultats du salarié.....	93
VALORISER LES RÉUSSITES ET FORMULER UNE CRITIQUE	95
PRÉVENIR ET GÉRER LES CONFLITS LORS DE L'ENTRETIEN	98
TRANSITION DE LA PHASE 3 À LA PHASE 4	106
11. Phase 4 : le manager fait émerger les besoins professionnels du salarié	109
TRADUIRE DES MOTIVATIONS EN SITUATIONS PROFESSIONNELLEMENT ACCESSIBLES.....	109
LA TRANSITION DE LA PHASE 4 À LA PHASE 5	115
12. Phase 5 : le manager et le salarié négocient de nouveaux objectifs	117
DETERMINER UN ENJEU	118
L'OBJECTION : UNE PRISE DIRECTE POUR MIEUX NÉGOCIER	119
LE CONTRAT D'OBJECTIFS.....	120
DÉCLINER UN PLAN D'ACTION.....	122
LA TRANSITION DE LA PHASE 5 À LA PHASE 6	124
13. Phase 6 : le manager conclut l'entretien	127
LA FORMALISATION DU CONTRAT.....	127
LE SUIVI DU NOUVEAU CONTRAT D'OBJECTIFS ET L'ÉCHELONNEMENT DU CALENDRIER	127
RÉCAPITULONS	129
LE GUIDE DE LA CONDUITE D'UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION.....	130
Conclusion	133
Annexes.....	135
MATRICE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION	136
LES TEXTES DE LA RÉFORME DE LA FORMATION	141
CORRIGÉS DES EXERCICES	141
Index	149