



RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail- Patrie

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE

SECRETARIAT GENERAL



REPUBLIC OF CAMEROUN
Peace – Work-Fatherland

MINISTRY OF EMPLOYMENT
AND VOCATIONAL TRAINING

SECRETARIAT GENERAL

Les RH, acteurs de la prospective des
compétences

L'entretien annuel

Livret du participant

6 et 7 avril 2017

PAPESAC

Table des matières

1. L'entretien annuel.....	3
Définitions.....	3
Objectifs pour le manager	3
Objectifs pour le salarié	3
Objectifs pour l'entreprise	3
2. La mise en œuvre de l'entretien annuel.....	3
Les grandes questions.....	3
Les thèmes abordés	4
Le déroulement de l'entretien.....	5
3. Méthodologie pour l'élaboration des modules : l'approche par compétences (APC)	7
Les éléments fondamentaux.....	7
La compétence professionnelle	7
Elaborer une offre de formation selon l'APC.....	8
Une approche basée sur des référentiels	9
ANNEXES	12
Annexe 1 : Exemple de grille d'entretien professionnel.....	12
Annexe 2 : Check list du responsable : aide à la conduite d'entretien	17
Annexe 3 : Comment fixer des objectifs à un collaborateur ?.....	18
Pour aller plus loin	19

1. L'entretien annuel

Définitions

L'**entretien annuel** est un rendez-vous professionnel instauré entre un salarié et son responsable hiérarchique direct. Il a pour objectif principal d'**évaluer les résultats du salarié**. Il permet de faire un point sur son activité, en laissant de côté, l'espace d'une heure ou deux, les préoccupations du quotidien. Lors de cet entretien, on aborde notamment les questions liées à l'atteinte des objectifs, les points forts du salarié et ses axes d'amélioration.

L'entretien annuel est un outil qui, bien utilisé, peut **permettre la progression simultanée des performances du salarié, du manager, et de l'entreprise**.

Objectifs pour le manager

- Évaluer son collaborateur en termes de compétences et de performances
- Évaluer son collaborateur sur des critères comportementaux
- Lui fournir des moyens et des plans d'action pour l'aider à être plus performant, à combler ses lacunes et à faire grandir ses points forts
- Évoquer l'avenir de son collaborateur
- Promouvoir et fidéliser ses meilleurs éléments

Objectifs pour le collaborateur

- Faire un bilan de son année et réaliser une auto évaluation
- Exprimer à sa hiérarchie ses aspirations pour l'avenir
- Faire part de ses besoins en formation
- Comprendre et intégrer ses nouveaux objectifs

Objectifs pour l'entreprise

- Adapter le plan de formation en fonction des besoins des collaborateurs
- S'assurer que l'organisation progresse vers les objectifs qu'elle s'est fixés
- Faire émerger ses talents et les mettre en valeur

2. La mise en œuvre de l'entretien annuel

Les grandes questions

Qui mène l'entretien ?

En général, c'est le **responsable hiérarchique direct**, car c'est la personne qui a une connaissance fine du niveau de compétences et de performance des membres de son équipe. L'entretien annuel est un acte de management délicat, c'est pourquoi il est important qu'il soit mené sur la base d'un support écrit et qu'un guide de l'entretien d'évaluation puisse être remis au responsable pour l'aider dans cet exercice.

Quand planifier l'entretien?

Dans une période calme de la vie de l'entreprise, au cours de laquelle un minimum d'incidents extérieurs viennent troubler l'appréciation de l'ensemble de l'année.

Il est préférable d'éviter de placer l'entretien:

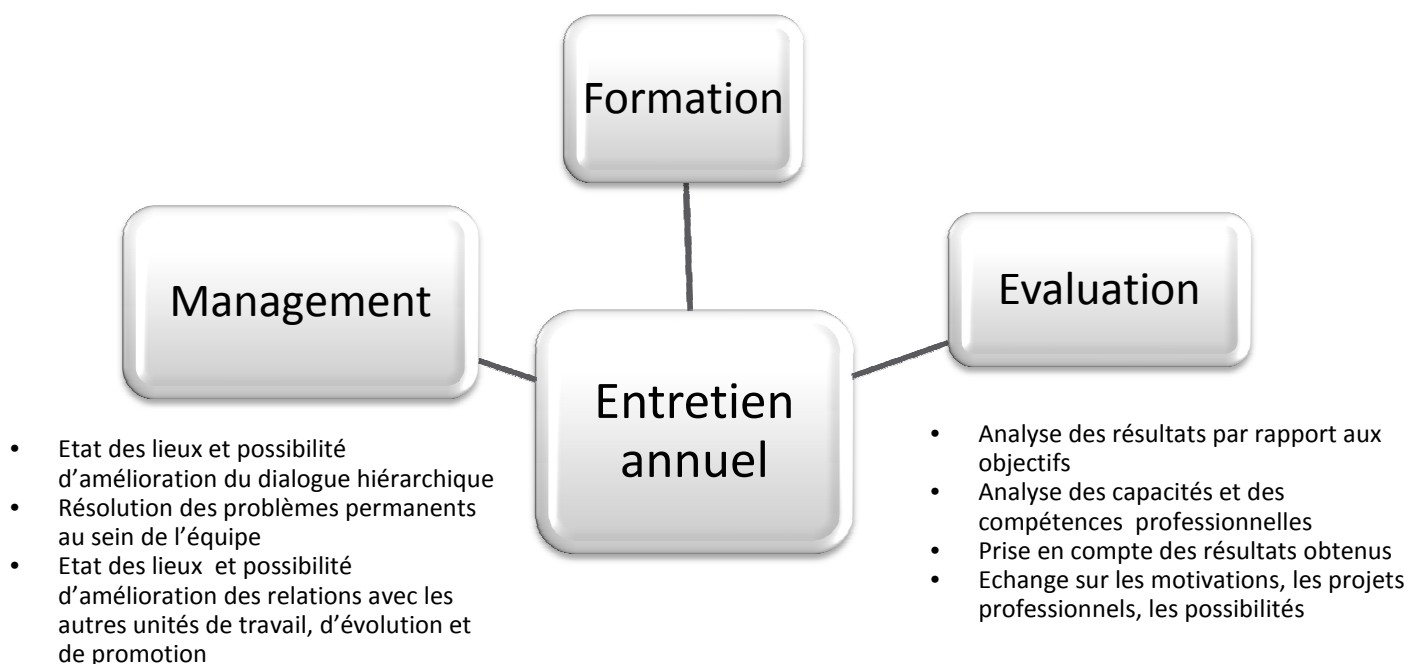
- juste après un incident critique qui pourrait biaiser l'appréciation de chacun sur la période écoulée;
- près d'une période de décision d'avancement: les périodes de fin d'année seraient ainsi à proscrire car elles correspondent souvent dans les entreprises au moment où sont décidées les promotions et augmentations du personnel. "L'entretien risque de se transformer en négociation de salaire ou d'avancement: le responsable, en fonction des décisions qu'il aura prises, aura tendance à présenter les faits de manière à justifier ses décisions et le collaborateur n'écouterait les appréciations de son responsable que d'une oreille sélective, essayant de deviner ses décisions d'avancement.

Combien de temps doit durer l'entretien ?

1 heure, maximum 2

Les thèmes abordés

- Evaluation des formations suivies
- Détection de nouveaux besoins de formation
- Le cas échéant, élaboration concertée d'un projet de formation



Le déroulement de l'entretien

Avant l'entretien ; la préparation

Pour qu'un réel dialogue se mette en place, chacun doit préparer l'entretien de son côté :

- lister les faits saillants
- mettre en évidence les réalisations et les écarts par rapport aux objectifs
- recenser les motifs de satisfaction et d'insatisfaction
- recenser les causes de succès et d'échecs • réfléchir à de nouveaux objectifs et perspectives d'avenir

L'accueil

Pour commencer l'entretien dans les meilleures conditions un certain nombre de conditions matérielles se doivent d'être remplies:

- la date, le lieu et l'heure sont fixés d'avance
- les deux interlocuteurs doivent être complètement disponibles
- l'entretien doit se dérouler dans un lieu calme (sans téléphone) neutre (pas nécessairement le bureau du chef ...) et hors de vue de regards indiscrets.
- Ne pas prévoir pas de rendez-vous dans l'heure qui suit pour vous réserver une plage horaire aux discussions qui se prolongeraient. La qualité de l'entretien dépend essentiellement du climat de confiance instauré par le responsable (attitude d'écoute, calme et compréhension)

Les rubriques possibles

Différents thèmes pourront être abordés, selon les finalités choisies par l'entreprise (activités, développement personnel, carrière):

Histoire professionnelle : il s'agit de résumer le parcours professionnel du collaborateur. Il est possible d'élargir le champ en évoquant les compétences extra-professionnelles.

Analyse de la fonction : ses finalités, responsabilités, tâches, degré d'autonomie, place dans la structure (positionnement fonctionnel et hiérarchique), liaisons internes et externes, etc. Il est intéressant de pouvoir se baser sur une description de fonction existante afin d'évaluer les écarts actuels, et les expliquer.

Événements majeurs de l'année écoulée : Il s'agit de passer en revue ce qui a été ressenti comme important aux yeux du collaborateur: quels sont les événements qui ont eu une influence marquante sur son activité. Cette rubrique implique d'aborder le climat et les relations de travail. Le responsable peut découvrir que certains faits inattendus pour lui ont particulièrement marqué son collaborateur. Attention à ne pas porter de jugements, critiques sur le choix des événements estimés significatifs. A noter que sur le plan relationnel, aborder l'entretien par cette rubrique est un bon moyen pour créer un climat de confiance. Elle donne l'occasion au collaborateur de s'exprimer sur sa vision des choses.

Le bilan de contribution de la personne à la réalisation des objectifs de l'unité : cette rubrique peut comporter plusieurs volets (quantitatif/qualitatif, résultats/commentaires sur les résultats en tenant compte des circonstances dans lesquelles il a été atteint). Ainsi, autant le commentaire peut susciter un débat, autant les résultats doivent être indiscutables.

Bilan des progrès personnels : Dans le domaine professionnel, les progrès personnels comprennent le développement des qualités, des capacités intellectuelles, humaines. Cette rubrique fait appel à l'auto-analyse du collaborateur, compte tenu de la difficulté de fixer des critères rigoureux pour évaluer des progrès à large dominante qualitative.

Maîtrise de la fonction : Cette rubrique est plus générale que «le bilan de contribution» et le «bilan des progrès personnels», qui se réfèrent à des objectifs prioritaires, de la période écoulée et donc, pas forcément représentatifs de la fonction. Evidemment, cette rubrique implique que l'on ait auparavant réalisé une description de fonction....

Objectifs pour une nouvelle période : cf Annexe 3

Evolution dans le poste actuel : Cette rubrique peut mettre mal à l'aise le responsable qui traduit: promotion, et peut être mal informé des possibilités en la matière dans l'entreprise. Or les sujets d'échange ne manquent pas :

- les conditions de travail (matérielles, horaires..)
- l'organisation du travail dans l'unité (délégation des tâches, responsabilisation, circulation de l'information, latitude d'initiatives...)
- les relations inter-services
- l'enrichissement des tâches dans le poste actuel

Enfin, le rôle du responsable étant clair et délimité, la question de la rémunération peut être abordée, afin d'informer le collaborateur sur les règles internes de l'entreprise, les possibilités de promotion financière...

Evolution au-delà du poste actuel : L'entretien peut être l'occasion pour le responsable de recueillir des informations sur les potentialités de son collaborateur qui ne seraient pas exploitées dans le poste actuel ; ses aspirations et orientations souhaitées à moyen terme, les filières possibles pour y parvenir, conditions à remplir, étapes nécessaires formations. Ce sujet peut faire l'objet d'un entretien spécifique avec un responsable n+1, le DRH ou un spécialiste.

Conclusion

Conclure un entretien, c'est lui assurer une issue positive, même si son déroulement a été difficile. C'est faire en sorte qu'il ne s'accompagne pas, à fortiori ne génère pas, de frustrations. Il est donc important de :

- poser une question ouverte du type "tous les points importants ont-ils été abordés ?"
- résumer les principales décisions prises au cours de l'entretien
- rappeler les suites à donner par chacun à court terme
- fixer le délai du prochain point dans le cadre du suivi • rappeler la disponibilité permanente du responsable si nécessaire.

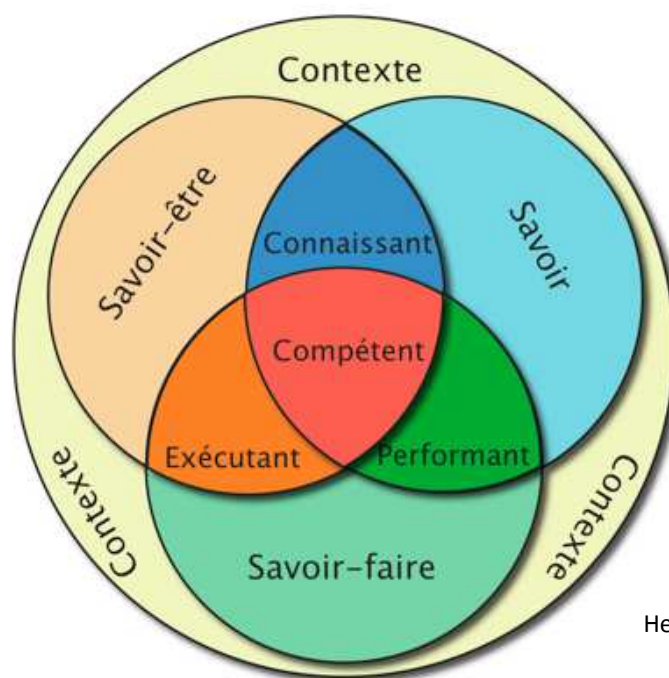
3. Méthodologie pour l'élaboration des modules : l'approche par compétences (APC)

Les éléments fondamentaux

Dans le guide de conception et de réalisation d'un référentiel de formation de l'Organisation Internationale de la francophonie (OIF), l'approche par compétences est définie comme une approche qui consiste à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier et à les transposer dans le cadre de l'élaboration d'un référentiel de formation ou programme d'études.

Elle prévoit **la prise en compte des attentes du milieu socio-professionnel** dans la construction des curricula de formation une **approche pédagogique qui place l'apprenant au centre du processus de formation** comme le premier acteur responsable de ses apprentissages.

La compétence professionnelle



Henri BOUDREAU - 2002

Les **savoirs** représentent connaissances théoriques (concepts, savoirs disciplinaires, théories, ...) ; les connaissances contextuelles qui sont spécifiques à l'environnement professionnel (connaissances sur le contexte interne ou externe de l'activité professionnelle qui s'acquiert par l'expérience ou les parcours professionnels) et les connaissances méthodologiques (savoir comment procéder) qui sont décrites en vue d'une action à réaliser : description de procédures, de méthodes, de modes opératoires

Les **savoir-faire** représentent des capacités utiles pour l'action et sont décrits en termes de « être capable de » : les savoir-faire opérationnels (savoir procéder, savoir opérer) permettent de réaliser des activités professionnelles délimitées ;

Les **savoir-être**, ou savoir-faire relationnels représentent quant à eux les qualités utiles pour savoir se comporter ou se conduire dans un contexte professionnel particulier.

Le **connaissant** est en mesure de bien expliquer les éléments du contexte professionnel, sans nécessairement maîtriser le savoir faire

L'**exécutant** réalise bien les actes professionnels qu'on lui demande d'accomplir, sans nécessairement avoir construit le savoir qui est lié à ces actes

Le **performant** atteint les objectifs, sans nécessairement avoir intégré le savoir-être du métier

Le **compétent** est en mesure, d'explicitier le contexte professionnel, de formaliser et d'adapter, selon le cas, les procédures de travail et d'accomplir les tâches, conformément aux attentes professionnelles exigées par les circonstances

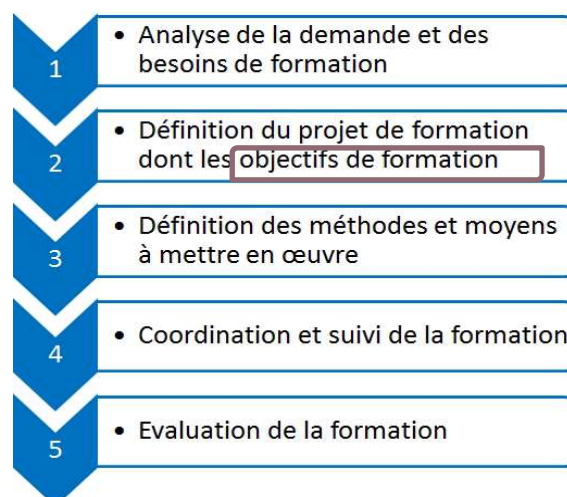
Elaborer une offre de formation selon l'APC

La phase de conception du dispositif de formation est appelée « **ingénierie de formation** ».

Elle recouvre toutes les activités qui concernent des actions de formation de moyenne et de longue durée : séminaires ou plans de formation, prévus pour durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années."

Raynal. Rieunier ESF 2012

Elle se décline en 5 grandes étapes :



L'ingénierie de formation est à distinguer de l'ingénierie pédagogique. **L'ingénierie pédagogique** intervient « au niveau micro » : c'est essentiellement une activité artisanale,

individuelle, celle de tous les enseignants ou formateurs, qui "préparent des cours" ou leurs "interventions" afin de concevoir des situations d'enseignement/apprentissage.

Raynal Rieunier 2012



L'élément fondamental qui permet de faire le lien entre ingénierie de formation et ingénierie pédagogique est l'objectif de formation.

Une approche basée sur des référentiels

L'approche par compétences passe par l'utilisation de différents référentiels :

- Le référentiel métier qui vise à décrire les principales caractéristiques d'un métier

[Intitulé du métier / emploi]	
CARACTERISATION DU METIER	
Finalité / objectif principal du métier	
Autres appellations courantes	Conditions d'accès / expérience requise
Conditions d'exercice ? (terrain, horaires, bureau, rythme...)	Eléments permettant de caractériser le statut, le niveau de qualification, la classification, le grade

Description du degré d'autonomie et des responsabilités	Moyens techniques indispensables à l'exercice
Facteurs d'évolution du métier	

- Le référentiel compétences vise à décrire les compétences (savoirs, savoirs-faire, savoir-être) nécessaires à la réalisation des activités liées à un métier

COMPETENCES RELATIVES AU METIER DE CARISTE				
Tâches et opérations		COMPETENCES		
Tâches <i>Activités</i>	Opérations	Savoir-faire <i>Habilités</i>	Savoirs <i>Connaissances</i>	Savoir-être <i>Attitudes</i>
T1	O1.1			
	O1.2			
T2	O2.1			
	O2.2			
...	O2.3			

- Le référentiel de formation inclut une description des résultats attendus au terme de la formation (résultats d'apprentissage) ainsi que le choix des activités pratiques et théoriques d'enseignement et d'évaluation. Cependant, le référentiel de formation ne comprend ni les activités pratiques, ni les contenus de cours, ni les stratégies, ni même les moyens d'enseignement.

DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES AUX RESULTATS D'APPRENTISSAGE						
Tâches et opérations		DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE				
Tâches <i>Activités</i>	Opérations	Résultats d'apprentissage <i>(Compétences)</i>	Domaines de formation concernés, « Matières »	Modalités pédagogique	Modalités d'évaluation	Type de module : Mise à niveau, fondamental, perfectionnement
T1	O1.1					
	O1.2					
T2	O2.1					
	O2.2					
...	O2.3					

Pour constituer les modules de la formation il convient d'identifier leur type : mise à niveau, fondamental, perfectionnement

Modules de mise à niveau			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

Modules fondamentaux			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

Modules de perfectionnement			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

- La fiche module permet de recenser l'ensemble des informations concernant un module de formation dont les contenus, les activités, stratégies et moyens d'enseignement. En fonction des domaines de formation, elle doit être validée par des experts et/ou renseignée par le formateur lui-même.

Fiche module	
Intitulé du module	
Public cible et pré-requis-	
Positionnement dans le programme de formation	
Objectifs du module	
Contenu –résultats d'apprentissage	
Méthodes pédagogiques	
Validation des acquis	
Volume horaire (théorique et pratique)	

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple de grille d'entretien professionnel

Exemple 1

Année.....

Salarié :

Resp. Hiérarchique :

Entretien réalisé par :

<u>Situation antérieure</u>	
<u>Les postes précédents dans les 5 ans :</u>	<u>Formation initiale scolaire :</u>
-	-
-	-
-	-

<u>Faits marquants de l'année :</u>
<u>Temps forts, points importants, expériences sur projets</u>
-
-

Les formations reçues et ce que vous en pensez :

-

-

Appréciations :

Points forts :

Points à améliorer :

Projet professionnel :

Les formations souhaitées

Liées au poste actuel :

Autres demandes (Congé formation...):

Objectifs des formations souhaitées

- adaptation au poste de travail :

- développement des compétences :

-

- personnel :

- autres :

Evolutions souhaitées

Souhaitez-vous devenir plus polyvalent ?

Si oui, sur quelle activité ?

Souhaitez-vous devenir tuteur pour transmettre vos compétences ?

Autres :

Satisfaction professionnelle

Votre situation personnelle est-elle satisfaisante ? Pourquoi ?

La situation au sein de l'équipe est-elle satisfaisante ? Pourquoi ?

La situation globale dans l'entreprise est-elle satisfaisante ? Pourquoi ?

Objectifs pour l'année à venir

Les objectifs :

-
-
-
-

Moyens pour obtenir ces objectifs (formation, investissement personnel...) :

-
-
-
-

Commentaires du salarié :

Conclusion du responsable hiérarchique :

Hiérarchique immédiat

Date
Date

Employé

(Vérifie que l'évaluation a été lue par l'employé. Ne signifie pas nécessairement que ce dernier l'approuve)

Hiérarchique au niveau
supérieur

Date

Date du prochain entretien : _____

Annexe 2 : Check list du responsable : aide à la conduite d'entretien

PREPARER	
Les aspects matériels	Lieu de l'entretien
	Heure du rendez-vous
	Durée
	Filtrage téléphonique
Le contenu	L'objectif
	Les informations nécessaires
	Les informations dont je dispose
ANIMER	
Accueillir	Etre attentif à la qualité de la relation en début d'entretien (comportement)
	Expliquer clairement le sujet et le but
Ecouter <ul style="list-style-type: none"> • Ecoute /compréhension • Enquête 	Ecouter réellement son interlocuteur
	Reformuler (écoute active)
	Poser des questions
	Etre attentif à l'attitude non verbale de l'interlocuteur par son attitude
	Recentrer l'entretien sur le sujet et le but
	Traiter le problème en profondeur
Conclure	Etablir une conclusion claire (qui fait quoi ? comment ? pour quelle date ?)
	Etre attentif à la qualité de la relation à la fin de l'entretien

Annexe 3 : Comment fixer des objectifs à un collaborateur ?

Quelques règles :

- un objectif doit être formulé en terme de résultats à atteindre (ne pas dire: contrôler la qualité des produits mais plutôt: diminuer de 10% le taux de malfaçons)
- un objectif doit être accompagné de moyens adéquats
- attention à la dérive: objectifs = moyens correspondants = formation ...(les moyens peuvent aussi être des moyens financiers, humains, matériels)
- attention à l'effet pervers de type : le chef «donne des objectifs et des moyens», le collaborateur «reçoit des objectifs et des moyens» ; au contraire, le collaborateur peut jouer un rôle moteur : fixer ses propres objectifs, réfléchir à des moyens et les proposer....
- les résultats envisagés doivent être quantifiables ou au moins observables • un objectif doit être réaliste, adapté à la personne
- à tout objectif correspond un délai (implique peut-être d'avoir des entretiens intermédiaires)

Pour aller plus loin

LES GUIDES MÉTHODOLOGIQUES D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES EN FORMATION PROFESSIONNELLE

- Conception et réalisation d'un guide d'organisation pédagogique et matérielle
- Conception et réalisation d'un référentiel d'évaluation
- Conception et réalisation d'un guide pédagogique
- Conception et réalisation d'un référentiel de formation
- Conception et réalisation d'un référentiel de métier-compétences
- Conception et réalisation des études sectorielles et préliminaires

<http://www.francophonie.org/-Guides-methodologiques-de-l-.html>