



## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

---

### GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

Le formulaire et le guide de l'entretien d'évaluation et de développement des managers sont destinés aux managers responsables d'Unité Organisationnelle (UO) avec encadrement.

Le présent guide pour l'entretien d'évaluation et de développement du **manager** (ci-après EEDM) complète les informations contenues dans le guide de l'entretien de d'évaluation et de développement du **personnel** (ci-après EEDP).

#### Documents nécessaires à la préparation de l'entretien:

**Le cahier des charges** est utilisé comme document de référence.  
**Le formulaire validé lors de la dernière évaluation** est également joint afin de permettre un suivi dans le temps des objectifs convenus.  
**Les guides de l'entretien EEDM et EEDP** font également partie des documents nécessaires à l'entretien, afin de permettre une base de compréhension commune entre l'évalué-e et l'évaluateur-trice.

---

#### Analyse de l'environnement de travail par la personne évaluée

L'entretien doit être considéré comme un moyen de gestion qui vise à favoriser la responsabilisation, la motivation et la mobilisation du personnel. Ainsi, l'occasion est donnée à la personne évaluée d'exprimer sa satisfaction dans le poste occupé et de formuler toute suggestion contribuant à l'amélioration des prestations. En outre, l'entretien doit être l'occasion pour le/la collaborateur/trice de faire une réflexion quant à son parcours professionnel futur.

Cette rubrique permet à l'évalué-e de procéder à un examen de l'environnement et des conditions de travail.

Les points observés et commentés sont ceux de l'EEDP auxquels ont été ajoutés le :

- contact avec les collaborateurs/trices
- degré d'autonomie

Le bilan de cette discussion devra permettre d'apporter, si nécessaire, des améliorations de l'environnement immédiat de travail.



## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

---

### SPECIFICITES DE L'EEDM

Le bilan EEDM reprend les éléments liés au bilan de la période écoulée en termes d'objectifs préalablement convenus, des compétences liées aux valeurs, aux principes et des compétences techniques en lien avec les métiers exercés.

A cet ensemble s'ajoute une section concernant les compétences managériales qui remplace l'évaluation des compétences clefs faites dans l'EEDP.

#### Les compétences managériales

Afin de définir au mieux le niveau de compétences, une définition et un commentaire sont proposés, permettant de mieux appréhender une situation professionnelle.

Pour chaque compétence une **appréciation** doit être donnée ainsi qu'un **commentaire** qui la justifie.

#### La notion de sens

**Sens** : La notion de "sens" telle que proposée doit être interprétée comme un "pour-quoi", ce vers quoi l'organisation tend avec les enjeux et la réalisation, soutenu par :

- un cadre de références – valeurs institutionnelles et de l'entité
- une direction prise par les acteurs, portée par le manager – orientation
- une organisation selon un plan – finalité, objectif

Cette partie est construite sur 5 compétences, déclinées avec la notion de "sens":

- sens de l'organisation d'équipe
- sens de la dynamique d'équipe
- sens des relations interpersonnelles
- sens de l'adaptation et de l'innovation
- sens de l'action

Une définition/description est proposée avec un commentaire venant la préciser. Afin de faciliter l'évaluation, une grille d'analyse est associée à chaque compétence.

Sur la base des éléments d'observation de la grille d'analyse, seule la compétence est évaluée et commentée.



## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

### Compétences managériales:

#### 1) Sens de l'organisation d'équipe

Définition / description	Commentaire
Le <b>sens de l'organisation d'équipe</b> vise à mesurer l'aptitude à définir, planifier, organiser, distribuer, coordonner, contrôler, évaluer les activités et les tâches des membres d'une équipe constituée et/ou de projet.	Il s'agit d'assigner à chacun des objectifs clairs, précis, atteignables et mesurables en tenant compte de son rôle, de ses responsabilités, de ses aptitudes et de ses compétences dans le cadre de la mission, des objectifs et des prestations du service ou du projet.

#### Grille d'analyse

- Analyser les besoins du service en lien avec les prestations à fournir
- Définir la mission et les objectifs du service en regard du contexte global et de la législation
- Définir les missions et les objectifs de chacun des membres
- Déterminer les rôles et responsabilités
- Communiquer clairement les attentes
- Traduire et transmettre des directives claires
- Construire et planifier le plan d'actions
- Savoir renoncer à certains rôles, responsabilités et activités et les déléguer
- Réaliser les entretiens d'évaluation et de développement du personnel
- Identifier les besoins de formation et de développement par rapport aux besoins de l'entité ou du projet
- Savoir recruter en fonction de l'évolution de l'organisation et des besoins futurs
- Préparer la relève en identifiant le potentiel de chacun et les évolutions futures
- Faciliter et soutenir la mobilité

#### 2) Sens de la dynamique d'équipe

Définition / description	Commentaire
Le <b>sens de la dynamique d'équipe</b> vise à mesurer la capacité, par une attitude (conduite, comportement) de leadership, de donner du sens et de la valeur au travail collaboratif et individuel afin de favoriser la transversalité des ressources et des activités. Ainsi que la capacité à partager les responsabilités et responsabiliser l'équipe dans l'atteinte des objectifs et des résultats.	Il s'agit par un engagement et un investissement personnel concret et par l'expression des intérêts individuels, d'animer, de mobiliser et de produire une dynamique d'équipe afin de réaliser les prestations et de chercher et trouver des solutions communes. Rechercher l'implication et l'application. Capacité du manager à faire travailler ensemble les différents métiers de l'équipe.

#### Grille d'analyse

- Définir, expliquer et susciter l'adhésion à la vision et aux enjeux dans le cadre des valeurs et principes (généraux et spécifiques) - Capacité de négociation
- Élaborer, définir et déterminer, en collaboration, les valeurs, les principes de l'équipe ainsi que les projets
- Reconnaître et valider les qualités et compétence tant individuelles que collectives
- Valoriser les réalisations et les initiatives individuelles et collectives
- Reconnaître la valeur ajoutée des contributions de chacun et de l'équipe
- Avoir le sens de l'écoute et de l'échange
- Être capable de donner un feedback constructif
- Accompagner l'équipe dans la résolution de problèmes
- Identifier les besoins
- Soutenir les démarches de développement individuel et collectif (management des connaissances - développement de l'intelligence collective) selon les nécessités
- Veiller au bien-être des collaborateurs/trices notamment en mettant en œuvre les processus de gestion des absences



## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

<b>3) Sens des relations interpersonnelles</b>	
<b>Définition / description</b>	<b>Commentaire</b>
Le <b>sens des relations interpersonnelles</b> vise à évaluer la capacité de gérer, enrichir et si nécessaire normaliser les relations avec l'équipe et au sein de l'équipe, ainsi que la faculté à gérer les conflits (repérer, identifier et accepter le conflit en dépassant le symptôme pour les causes plus profondes afin d'accompagner les membres ou l'équipe dans l'expression et la résolution du conflit)	Il s'agit, par la médiation ou la décision, de mener des réunions des débats et de maîtriser les dérives possibles. Saisir l'opportunité du conflit pour apporter des améliorations, des changements et des solutions à long terme
<b>Grille d'analyse</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Communiquer clairement et largement</li><li>• Valider les valeurs et principes en commun</li><li>• Animer, gérer et maîtriser les réunions, les débats</li><li>• Mener des entretiens formels et informels</li><li>• Savoir écouter</li><li>• Analyser, mettre en relation et comprendre les éléments de complémentarités ou d'antagonisme entre le manager et son environnement/contexte</li><li>• Veiller à la pertinence de l'intervention et la valider (interpersonnel ou groupe)</li><li>• Proposer des alternatives</li><li>• Expliquer clairement les décisions prises, les enjeux et les conséquences</li><li>• Exprimer ses attentes</li><li>• Faire la différence entre les "faits", les "interprétations" et l'"observation"</li></ul>	
<b>4) Sens de l'adaptation et de l'innovation</b>	
<b>Définition / description</b>	<b>Commentaire</b>
Le <b>sens de l'adaptation et de l'innovation</b> vise à valider la capacité d'identifier la nécessité du changement et/ou d'accepter et de faire accepter le changement imposé, par une connaissance claire du contexte	Il s'agit d'identifier les leviers du changement, ses étapes fluctuantes, les facteurs de résistance et de facilitation
<b>Grille d'analyse</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en évidence les difficultés et les faiblesses actuelles (nécessité de changer)</li><li>• Déterminer le sens du changement (changer pour conserver)</li><li>• Intégrer la vision de l'avenir</li><li>• Communiquer clairement sur le sens, les enjeux et les résultats attendus</li><li>• Savoir écouter, échanger et donner du feedback</li><li>• Susciter l'adhésion</li><li>• Rassembler les expertises</li><li>• Identifier les personnes ressources (orienter, soutenir)</li><li>• Faire la promotion du changement</li><li>• Montrer l'exemple par des actes</li><li>• Fixer des objectifs d'amélioration à court terme pour premiers résultats</li><li>• Démontrer l'apport des changements</li><li>• Valoriser les résultats (célébrer les efforts et les succès)</li></ul>	



## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

<b>5) Sens de l'action</b>	
<b>Définition / description</b>	<b>Commentaire</b>
Le <b>sens de l'action</b> vise à valider l'aptitude à analyser de manière globale et de mener une réflexion afin d'anticiper et développer une perspective d'avenir d'une entité. Avoir la capacité de décision aboutissant à une action permettant de répondre à l'évolution de l'environnement et des besoins futurs, afin d'atteindre le but fixé.	Il s'agit d'affirmer la raison d'être de l'entité en clarifiant sa mission. Avoir la capacité de traduire une idée politique en plan d'action ou programme d'action. De formuler un but commun permettant aux collaborateurs/trices de se projeter et d'orienter leurs efforts. Pour cela mettre en œuvre l'ensemble des moyens concourant à la réalisation des objectifs à long terme par une décision d'action. Vision de l'action - Diagnostic de l'action - Choix de l'action - Déploiement de l'action.
<b>Grille d'analyse</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mener une réflexion créative en captant les évolutions et en anticipant les nécessités de changement</li><li>• Veiller à la cohérence en dissipant les contradictions et les ambiguïtés</li><li>• Rechercher l'adhésion à la réflexion en se fondant sur les valeurs et les principes définis et adoptés en commun</li><li>• Savoir diffuser la vision au bon moment</li><li>• Promouvoir la vision et communiquer de manière simple et concrète</li><li>• Traduire un discours et/ou une idée politique en plan ou programme d'action</li><li>• Rechercher l'information la plus complète pour l'analyse</li><li>• Analyser l'environnement (économique, social,...) (diagnostic)</li><li>• Analyser les ressources et les compétences (diagnostic)</li><li>• Analyser les intentions (attentes de la hiérarchie) (diagnostic)</li><li>• Analyser les risques, les contraintes et les enjeux (diagnostic)</li><li>• Evaluer les alternatives (choix)</li><li>• Produire un éventail de solutions (choix)</li><li>• Evaluer les impacts des solutions (choix)</li><li>• Avoir la capacité de décision</li><li>• Conduire les changements découlant des choix d'action validés- capacité de négociation</li><li>• Maitriser la conduite de l'organisation selon les prévisions et les évolutions en fonction des objectifs définis</li><li>• Contrôler, mesurer et analyser les activités de l'organisation</li></ul>	

### Bilan général et objectifs

Comme pour l'EEDP au terme de cette rubrique, vous êtes invités-es à apprécier la qualité globale des prestations attendues du/de la collaborateur/trice.

Par ailleurs, vous pouvez vous exprimer sur l'avenir professionnel de votre collaborateur/trice lors de ce bilan général, (parcours professionnel et/ou orientation professionnelle envisagés tant par le/la collaborateur/trice que par le/la responsable hiérarchique).

Il reste indispensable de fixer des objectifs professionnels et d'évolution ainsi que les moyens d'action et/ou de formation afin de développer des connaissances et des compétences.



## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

---

### Signatures et suivi de l'entretien

La **signature** du/de la collaborateur/trice évalué-e ne signifie pas son accord avec l'évaluation mais **atteste que le document reflète bien la teneur de l'entretien et qu'il/elle en a pris connaissance.**

En cas de désaccord, la personne évaluée doit exprimer son point de vue par écrit dans un délai de 10 jours, soit sur le document lui-même, soit sur une feuille à part qui doit être jointe à l'entretien.

Le **document d'entretien définitif** est rempli et remis, avec ses éventuelles annexes, au/à la supérieur-e hiérarchique de l'évaluateur-trice, signé par l'évalué-e et l'évaluateur-trice.

Après l'avoir signé, le/la supérieur-e hiérarchique de l'évaluateur-trice remet le document d'entretien au/à la RRH.

**Si le document est incomplet ou nécessite des éclaircissements, le/la RRH le retourne au/à la supérieur-e hiérarchique de l'évaluateur-trice.**

Le/la RRH signe à son tour l'entretien et archive le document dans le dossier du/ de la collaborateur/trice



## GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU MANAGER

### MODE D'EMPLOI DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

#### Au moins 15 jours avant l'entretien :

Le/la responsable hiérarchique convient d'une date avec la collaboratrice ou le collaborateur.

Il/elle lui remet un formulaire d'entretien - son mode d'emploi et les autres documents servant de base à l'entretien

Il/elle s'assure que le/la collaborateur/trice a compris le sens de la démarche et ses enjeux.

#### Quelques bonnes pratiques :

L'entretien doit avoir lieu dans un endroit calme, sans téléphone qui sonne

Il faut prendre le temps de discuter car cet entretien est un moment dans lequel l'écoute et la compréhension mutuelle sont privilégiées.

**Chacun se prépare à l'entretien en étudiant de son côté le document. La mise en commun de ces préparations permettra la discussion et aboutira à l'établissement de l'entretien définitif.**

#### Pour le/la responsable :

Le/la responsable hiérarchique :

- fait preuve de disponibilité,
- s'exprime sur les faits constatés et ses attentes,
- se détermine sur l'atteinte des objectifs fixés,
- amène son interlocuteur-trice à s'exprimer sur ses propres prestations et sur son environnement de travail,
- clarifie les contenus techniques,
- propose et garantit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés,
- identifie l'évolution professionnelle et exprime un avis quant aux potentialités de développement possibles.

#### Pour la personne évaluée :

Le/la collaborateur/trice :

- exprime sa satisfaction au travail et ses attentes,
- évalue son travail, l'atteinte des objectifs fixés et les compétences exercées,
- précise sa contribution à l'amélioration des processus de travail et émet des suggestions,
- fait part de ses réflexions sur son parcours et/ou projet professionnel.