

## **MEMOIRE DE RECHERCHE**

Sous la direction de Caroline MERDINGER-RUMPLER



## **L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION EN QUESTION**

Isabelle MONCLIN

MAE MASTER 2

Management des organisations de santé et médico-sociales

Année 2017- 2018

Université de Strasbourg  
Ecole de management Strasbourg  
61 Avenue de la Forêt Noire  
67085 STRASBOURG CEDEX

## REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier tout particulièrement :

Madame Caroline Merdinger-Rumpler, directeur de mémoire, pour sa disponibilité et ses conseils,

Les professionnels qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de mon mémoire,

Et enfin, mes proches pour la patience et la compréhension dont ils ont fait preuve tout au long de cette année.

*« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes  
et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer le détail,  
pour leur dire où trouver quelque chose...*

*Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes  
hommes et femmes le désir de la mer. »*

Antoine de Saint Exupéry

# TABLE DES MATIERES

---

INTRODUCTION .....	1
<b>1. L'ENTRETIEN D'EVALUATION EN QUESTION .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. SES CONCEPTS .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 L'évaluation.....	3
1.1.2 Véritable outil de management.....	4
1.1.3 L'entretien d'évaluation.....	5
1.1.4 Ces différentes appellations.....	6
1.1.5 Les différentes logiques d'évaluation.....	7
1.1.5.1. Logique de contrôle.....	7
1.1.5.2. Logique de régulation.....	7
1.1.5.3. Logique du reste.....	8
1.1.5.4. Logique d'autoévaluation.....	8
1.1.5.5. Logique de contractualisation.....	8
1.1.6. Les finalités de l'évaluation.....	8
1.1.6.1. L'évaluation des compétences.....	8
1.1.6.2. L'évaluation des potentiels.....	9
1.1.6.3. L'évaluation des performances.....	9
1.1.6.4. L'évaluation de la professionnalisation.....	9
1.1.7. Les bénéfices apportés par l'évaluation.....	10
1.1.7.1 Pour l'évalué.....	10
1.1.7.2 Pour l'évaluateur.....	11
1.1.7.3 Pour l'institution.....	11
<b>1.2. SON CADRE REGLEMENTAIRE AU DETOUR DE L'HISTOIRE.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Au début de la notation.....	12
1.2.2 De la notation à l'entretien d'appréciation.....	13
1.2.3 A l'entretien d'évaluation.....	13
<b>2 LA CONCEPTION, LA PRATIQUE DE L'ENTRETIEN D'EVALAUTION PAR LES MANAGERS DE SANTE : ETUDE EMPIRIQUE .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. METHODE .....</b>	<b>15</b>
2.1.1. Le choix de l'outil.....	15
2.1.2. Choix de la population.....	15

2.1.3.	<i>Limites de l'enquête</i>	16
2.1.4.	<i>Conduite de l'enquête</i>	16
<b>2.2.</b>	<b>RESULTATS</b>	<b>16</b>
2.2.1.	<i>Présentation des managers</i>	17
2.2.2.	<i>Description et la mise en œuvre du dispositif</i>	17
2.2.2.1.	Concernant sa dénomination	17
2.2.2.2.	Concernant sa périodicité et sa durée	17
2.2.2.3.	Concernant sa préparation	18
2.2.2.4.	Concernant les supports et les thèmes abordés	19
2.2.2.5.	Concernant la formation aux entretiens	20
2.2.2.6.	Concernant la GPEC	21
2.2.3.	<i>Perception et représentation de l'entretien</i>	22
2.2.3.	<i>Conception, finalités de l'entretien</i>	22
2.2.3.1.	Outil d'accompagnement et de progression	23
2.2.3.2.	Développement de la reconnaissance	23
2.2.3.3.	Source de motivation	24
2.2.3.4.	Outil de management	24
2.2.3.5.	Source de bien être au travail	25
2.2.4.	<i>Evolution du dispositif</i>	26
2.2.5.	<i>Pistes d'amélioration du dispositif</i>	26
<b>2.3.</b>	<b>DISCUSSION</b>	<b>27</b>
<b>3.</b>	<b>RECOMMANDATIONS MANAGERIALES</b>	<b>30</b>
<b>3.2.</b>	<b>LA POSTURE DU MANAGER DANS LE DISPOSITIF</b>	<b>30</b>
<b>3.3.</b>	<b>LA CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>31</b>
<b>3.4.</b>	<b>LA COMMUNICATION MIS EN PLACE PAR LE MANAGER</b>	<b>32</b>
<b>3.5.</b>	<b>L'EXPLOITATION DES ENTRETIENS PAR LE MANAGER</b>	<b>33</b>
	<b>CONCLUSION</b>	<b>34</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE</b>	<b>35</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>39</b>

## **LISTE DES SIGLES UTILISES**

---

- A.N.A.P.**.....L'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux
- A.N.F.H.**.....L'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier
- C.A.F.D.E.S.**..Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale
- D.G.**.....Direction générale
- D.R.H.**.....Direction des ressources humaines
- G.P.E.C.**.....Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- H.A.S.**.....Haute autorité de santé
- H.P.S.T.**.....Hôpital patient santé territoire (Loi de 2009)
- J.O.**.....Journal officiel
- P.A.Q.**..... Plan d'amélioration de la qualité

## INTRODUCTION

---

---

A l'Ecole de Management à Strasbourg, nous sommes amenées à conduire un travail de recherche sur un thème en lien avec notre formation et notre projet professionnel.

Une première réflexion nous guide vers l'évaluation des professionnels. En effet, notre expérience de coordinatrice des soins nous a confronté à l'évaluation des cadres de santé de notre équipe. Un questionnement a germé face à cette situation. Pour pallier à nos incertitudes, nous nous sommes appuyées sur nos expériences personnelles et professionnelles d'évalué et d'évaluateur.

Une deuxième réflexion nous oriente vers notre projet professionnel. En effet, nous souhaitons intégrer un établissement sanitaire ou médico-social en tant que directrice ou directrice des soins dans une structure à taille humaine.

Ainsi, nous nous questionnons sur notre future fonction et notre rôle dans la campagne des entretiens annuels d'évaluation.

Aujourd'hui, le monde de la santé ne cesse d'être en mouvement face à des changements sociologiques, économiques et culturels. Les établissements prodiguant du soin doivent rester performant en s'adaptant à la demande croissante de soins, à l'évolution des technologies, en produisant des soins de qualité à un moindre coût. Induit par un contexte économique difficile visant à encadrer les dépenses de santé, ils sont passés d'une logique de productivité à une logique d'efficience.

Dans les établissements médico-sociaux, il en est de même depuis la loi Hôpital, patients, santé, territoires (HPST) de 2009, leur organisation tend vers celle du sanitaire, cette logique d'efficience est plus que jamais d'actualité. Des entretiens sont proposés à leurs salariés mais l'objectif exact n'est pas clairement défini. Leurs contenus et les effets attendus restent parfois approximatif (LOUBAT Jean René, décembre 2010).

La campagne d'entretiens d'évaluation des professionnels peut s'avérer indispensable pour faire progresser l'entreprise dans l'amélioration des compétences des professionnels et plus globalement les compétences collectives.

L'entretien d'évaluation est le moyen approprié pour permettre la rencontre et le dialogue entre le professionnel et son "supérieur hiérarchique". Utilisé à sa juste valeur, il peut devenir un outil de management indispensable.

Bernard DIRIDOLLOU (2007) définit cette évaluation comme étant « ... *une activité stratégique de management (dans la mesure où elle est un outil de progrès pour l'entreprise à travers le progrès des personnes), quand elle fonctionne en cohérence avec la définition de missions et la fixation d'objectifs.* ».

Qu'en est-il réellement ? Quelles conceptions ont les managers de ces entretiens et au final ? qu'est ce qu'ils en font sur le terrain ? A quoi servent ils ?

### **Quelles sont les finalités de l'entretien d'évaluation pour le manager de santé ?**

Ainsi, la première partie de notre travail est consacrée à l'exploration du cadre conceptuel de l'entretien d'évaluation, des différents concepts qui l'entourent ainsi que son cadre législatif et juridique. Cet éclairage est indispensable à une meilleure compréhension de notre questionnement et à l'articulation avec l'enquête empirique que nous avons réalisée auprès de directeurs du secteur sanitaire et médico social.

Dans la seconde partie, nous présentons les résultats et l'analyse de cette enquête de terrain. Enfin, dans la troisième partie, en lien avec les résultats, quelques propositions d'actions délimitent les pistes possibles d'une démarche professionnelle en faveur de l'optimisation de l'entretien d'évaluation.

# 1. L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION EN QUESTION

---

Quel que soit le domaine d'activité, l'évaluation est aujourd'hui plus que présente dans nos institutions. C'est une activité importante et un acte de management à part entière. Cela n'a pas toujours été le cas, c'est pourquoi il nous semble intéressant de revenir sur ce phénomène évolutif. En effet, quand, comment et pourquoi l'évaluation et plus particulièrement l'entretien d'évaluation a-t-il été introduit dans le monde de la santé ? Quelles logiques l'animent ? Quelles sont ses finalités ? Quels en sont les effets sur les évalués et les évaluateurs ? Nous allons essayer de répondre à ces questions à travers ses concepts et son cadre réglementaire

## 1.1. SES CONCEPTS

La richesse bibliographique concernant l'évaluation témoigne certainement de sa complexité. De nombreux concepts sont en lien avec l'entretien d'évaluation. Nous avons fait le choix de nous intéresser à ceux en lien avec notre problématique. Tout d'abord, quelques définitions permettront de situer l'outil.

### 1.1.1 L'évaluation

Pour tout à chacun, évaluer c'est « *juger, estimer, apprécier, porter un jugement de valeur sur ...* » (PETIT LAROUSSE). Néanmoins, Jacques LEMONNIER précise :

*« le but de l'évaluation n'est pas d'évaluer, au sens où l'on a trop longtemps entendu ce terme, c'est-à-dire juger. Le terme d'évaluation est à entendre désormais dans une acception d'amélioration continue : mesurer pour progresser ».*

Pour Pierre PEYRE : « *C'est poser la question du sens* ». En effet, selon lui, « *Le sens n'est jamais donné, il est toujours à construire et à reconstruire. Dans un univers instable, imprévisible et incertain, l'homme de l'organisation ne peut vivre que de sens* ».

Pour Hervé LETEURTRE, c'est « *un processus évolutif, vivant et temporel où décideur et exécutant sont en interrelation pour élaborer les critères et mesurer l'adéquation des comportements à la norme établie* ».

L'évaluation est bien une recherche de sens mais aussi un questionnement avec « *une démarche itérative et rétroactive qui va de la fixation d'objectifs à l'appréciation de leur at-*

*teinte* ». Enfin, J.ARDOINO ET G.BERGER (in PARRA Bernardette 2006) posent la question de la valeur, les problèmes de sens et de significations du travail, dans une démarche qualitative. Littré définit « *évaluer comme l'estimation de la valeur, le prix d'une chose* ». Il est important d'énoncer clairement les valeurs au nom desquelles les collaborateurs seront évalués. Hervé SERIEYX confirme :

*« Ce qui ne sera plus accepté, c'est le fait du prince : un système d'évaluation volatile dépendant des humeurs de l'évaluateur, du moment de l'évaluation, de la santé de l'entreprise ... ».*

Ainsi, Odile THUILIER et Michel VIDAL la définissent comme étant :

*« ... le rapport aux valeurs, le rapport que chacun entretient, sciemment ou non, avec les valeurs sociales, reçues, apprises.... La culture en évaluation permet de se distancier, de réfléchir, de se poser la question du sens des procédures qu'on met en place et de se situer dans une relation d'encadrement. ».*

Enfin plus récemment :

*« La situation d'évaluation n'est pas neutre du point de vue de la diffusion des valeurs au sein de l'entreprise. L'adhésion à des valeurs communes est donc à la fois une condition et un effet recherché des pratiques d'évaluation. (GILBERT P.,YALENIOS J. 2017).*

### **1.1.2 Véritable outil de management**

C'est un acte de management qui s'appuie sur une pratique quotidienne. Ainsi, Anne RIBEROLLES (in TOCHE DIDIER 2006) précise à propos de l'évaluation « *... qu'elle permet de gérer les salariés individuellement. Elle concourt à obtenir de meilleurs résultats en collaborant avec les hommes qui mettent leur énergie au service de l'entreprise* ».

Depuis les années 1990, la gestion des ressources humaines à l'hôpital tend à évoluer vers une conception plus managériale. Ainsi, le manager participe à l'évaluation, à la sélection et à la promotion du personnel. En le resituant, René MOULINIER parle de l'évaluation du personnel comme la clé de voûte de la pratique managériale en lien avec le type de management du N+1. C'est un révélateur de ses pratiques.

En parlant du professionnel, Martine BARBIER précise : « *Ce dernier est alors considéré comme source de performance, sa qualité devient alors une force considérable* ».

*« L'évaluation se rapproche de la personne qu'elle concerne, le collaborateur devient partie prenante en participant, en communiquant par et avec son cadre. » ( d'ABOVILLE Arnaud et BERNIE Marie-Madeleine 1995).*

### 1.1.3 L'entretien d'évaluation

Pour Didier TOCHE, l'entretien d'évaluation est l'outil indispensable du manager. par la participation des professionnels, et l'autoévaluation de leurs compétences ; par la définition d'objectifs de progression dans le cadre de leur emploi à partir des objectifs du service et par la formalisation de leur projet professionnel. Aspirations et aptitudes sont mises à jour.

L'entretien est préparé par les acteurs : Stéphanie VACCANO parle de journal de bord renseigné par les professionnels pour décrire leur vie au travail durant l'année, le manager fait de même pour chaque membre de son équipe « *cette méthode permet de mieux guider les professionnels* ». C'est un moment privilégié, de dialogue personnalisé, de reconnaissance, de concertation entre le manager et le professionnel afin d'organiser une réponse. Le climat de confiance et de clarté entre les personnes favorise leur engagement dans l'entretien. Dans le cas contraire, l'engagement sera minimum.

Selon Jacques TEBOUL :

*« L'entretien d'évaluation est conçu comme un outil de management qui permet d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes. Il permet d'instaurer un ajustement entre deux partenaires soucieux de trouver des solutions positives pour l'avenir et de se fixer de nouveaux objectifs de réussite ».*

Néanmoins, René MOULINIER ajoute

*« L'évaluation s'inscrit dans l'ensemble que l'on appelle management des collaborateurs et qui comporte la définition - de préférence avec leur participation - de leurs objectifs et de leurs plans d'action, le suivi de leur travaux, le recrutement et la mise en route du personnel et aussi parfois la décision de se séparer de certains, ainsi que les tâches de dimensions psychologiques, visant à les motiver ...»*

Pour Jacques PIVETEAU, l'entretien est un lieu de parole, d'écoute, de concertation : « *Il n'y a rien de plus humain que de s'entretenir avec ceux avec lesquels on travaille ...*» et de construction en commun d'une appréciation partagée sur l'activité professionnelle de chaque évalué:

*« Cette activité est vue à travers des médiations objectives : des faits et événements significatifs, une mission explicitée, des objectifs individuels, des compétences identifiées dans le but d'aider ses collaborateurs à progresser : améliorer leurs résultats, développer leurs compétences identifiées, stimuler leur motivation, enrichir et diversifier leur mission ».*

Enfin, c'est un outil de convergence, de co-examen de ce qui peut être modifié dans l'exercice d'une fonction afin d'améliorer sa contribution à la qualité globale de l'organisation (LOUBAT 2010).

Stéphane LHERMIE ajoute que l'entretien professionnel reste : « *un engagement vers la compréhension et l'intérêt porté à la contribution de l'autre pour s'éloigner de l'observation passive de sa représentation.* ».

Deux évidences : L'entretien est réalisé à posteriori, à distance et suppose que lors de cet entretien, deux acteurs en tête à tête échangent, communiquent et contrôlent l'adhésion à des valeurs communes. (GILBERT P., YALENIOS J. 2017).

#### **1.1.4. Ces différentes appellations**

Nous avons trouvé différentes appellations de cet entretien d'évaluation, des performances, d'appréciation, de carrière, de développement, périodique, annuel, biannuel.

Ainsi, Jacques PIVETEAU précise « *Une telle approximation est le reflet de l'embarras dans lequel se trouvent nombre d'entreprises qui n'arrivent pas à clarifier leurs objectifs à travers un titre et qui s'en tiennent à une formulation vague* ». Il met en garde contre un entretien vide de sens tout comme notre pratique managériale. Ainsi les termes d'évaluation, de contrôle, d'appréciation ont mauvaise presse aujourd'hui. Cette connotation vient souvent de l'histoire personnelle, scolaire, familiale du professionnel. Ainsi, certaines structures préfèrent des appellations neutres. Néanmoins, l'individu n'est pas dupe car l'entretien aborde toujours les questions d'appréciation. Il est important de l'expliquer clairement.

Ainsi, Marie TRESANINI s'interroge sur la différence entre les mots appréciation ou évaluation qui ont le même sens selon elle. L'appréciation est plutôt positif, l'évaluation est plus en lien avec une échelle de valeur. Dans les deux cas, il s'agit bien de mesurer le comportement, les connaissances, la performance professionnelle du salarié.

Ainsi, pour René MOULINIER « *L'emploi de tel ou tel terme, au delà du contenu qu'il définit, aura pouvoir d'évocation avec sa conséquence d'acceptation, de réticence ou d'hostilité au principe même de l'évaluation* ». Il cite Jean DIVENEZ, pionnier de l'évaluation du personnel, qui préfère utiliser « *... des termes... qui sous tendent ces mots d'analyse, de dialogue, de concertation, action de deux hommes et mieux encore d'une équipe entière* ».

Enfin, qu'est ce que l'on cherche à évaluer ? Il faut « *clarifier l'attendus* » car les contenus, les attendus, les conditions de passation restent flous.

Ainsi, la dénomination de l'entretien donner le sens à ce que l'on fait : entretien de progrès pour mettre en perspective le mouvement des acteurs en lien avec la qualité. « *les entretiens de progrès alimente le plan d'amélioration de la qualité.* » (LOUBAT 2010).

### 1.1.5. Les différentes logiques d'évaluation

Les théories d'évaluations sont reliées «à l'environnement économique et social et ouverte à plusieurs interprétations.» (Patrick GILBERT et Jocelyne YALENIOS 2017). Ainsi ces auteurs exposent des théories normatives (neutralité des outils d'évaluation), critiques (évaluation comme moyen d'assujettissement des individus) ou institutionnelles (vision circonscrite de l'évaluation, relation de pouvoir). « *Chacune a sa zone de pertinence et ses limites* ». La manière d'évaluer renseigne sur la prédominance de sens qu'on lui donne et sur les valeurs managériales. Nous allons voir différentes logiques en lien avec l'entretien.

#### 1.1.5.1. Logique de contrôle

Différents auteurs comme Jean Jacques BONNIOL (in PARRA B. et B 2006) ou Michel VIAL (in BOUTTE J.L. 2013) parlent de logique de contrôle. Celle ci s'intéresse au résultat. Elle valide et certifie les acquisitions. Elle constate et souligne la progression. C'est le respect des différentes règles de fonctionnement, des protocoles, des procédures mise en place qui est évalué. Elle garantit rigueur et cohérence. L'agent exécute, obéit à un modèle mécaniste.

#### 1.1.5.2. Logique de régulation

Mais l'évaluation ne doit pas se limiter uniquement au résultat. Michel VIAL (in PARRA B. et B. 2006) l'envisage dans une logique de régulation. C'est un mécanisme de régulation entre deux personnes, un processus d'ajustement réciproque dont la principale valeur est liée à ce qu'elle reste qualitative. Elle a trois fonctions :

- Une fonction de valorisation et de reconnaissance de l'autre dans ses succès, dans sa capacité à exercer sa fonction.
- Une fonction de repérage des erreurs concernant les pratiques professionnelles, les rapports aux autres, à l'équipe à travers les droits et obligations du patient.
- Une fonction de réajustement par l'analyse des erreurs, avec recherche de solutions pour anticiper et l'éviter. « *L'évaluation a mieux à faire qu'à mesurer l'écart ou l'erreur ; elle doit permettre de l'éviter, de l'analyser si elle a lieu, puis de la rectifier...* »

Ainsi le sujet évalué est acteur et interprète de sa pratique avec un degré plus élevé d'intentionnalité. Le manager de par sa posture, ses qualités de communication favorise l'autoévaluation du professionnel.

### **1.1.5.3. Logique du reste**

Michel VIAL (in BOUTTE J.L. 2013) parle d'une logique d'évaluation du reste c'est-à-dire ce qui demeure quand aucun contrôle n'est exercé : « *évaluation comme questionnement de sens, être avec, d'être surpris, de changer, de développer la dynamique...* ». C'est lorsque l'on coïncide avec le projet de l'autre, que l'on va dans la même direction, lorsque les capacités et le trajet de l'autre sont mis en avant.

### **1.1.5.4. Logique d'autoévaluation**

Elle permet une remise en question du professionnel. Elle le recentre sur le sens qu'il donne à ses actions tout en étant auteur et responsable de sa pratique. Elle est nécessaire si le manager et son équipe souhaitent s'inscrire dans une démarche d'évolution, d'amélioration des pratiques et de professionnalisme. Elle permet une comparaison entre la perception du manager et celle du professionnel.

### **1.1.5.5. Logique de contractualisation**

Elle permet au manager de mettre en perspective le projet du professionnel avec le projet d'établissement et de service. Les acteurs définissent ensemble les objectifs pour l'année à venir. Pour qu'elle soit objective et sincère, elle est basée sur la confiance, le respect mutuel et sur ces objectifs communs. Le manager formalise par une synthèse le consensus, signé par les acteurs.

L'entretien d'évaluation dépend de la mise en situation d'une combinaison de ses différentes logiques d'évaluation. Il permet d'entrer dans la dynamique de l'évaluation complexe : « *Complexe dans le sens où les institutions, les acteurs, doivent tisser ensemble des réponses satisfaisantes aux besoins des patients, pour une meilleure prise en charge* » (PARRA B. et B. 2006).

## **1.1.6. Les finalités de l'évaluation**

Il y a souvent confusion concernant les finalités de l'évaluation.

### **1.1.6.1. L'évaluation des compétences**

Les compétences sont centrées sur l'individu, combinaison de savoirs, savoirs faire et savoir

être. C'est une combinaison et non une addition des ressources selon Guy LE BODERF (in RIVET M. 2011). L'évaluation concerne l'appréciation de ces savoirs, au centre de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) de la structure. L'utilisation d'un référentiel aide à l'évaluation des compétences en s'assurant de l'adéquation du salarié à son poste de travail. Véritable acte de management, l'évaluation s'inscrit dans une perspective d'évolution et de changement.

### **1.1.6.2. L'évaluation des potentiels**

C'est une notion qui désigne à la fois l'évaluation des compétences et des aptitudes mentales, des motivations et des aspirations, des traits de personnalité. « *Le potentiel est en quelque sorte une virtualité : la capacité à acquérir des compétences nouvelles.* » (Patrick GILBERT et Jocelyne YALENIOS 2017). Il s'agit là d'anticiper sur le devenir du professionnel.

### **1.1.6.3. L'évaluation des performances**

La performance est assimilée selon le Petit Larousse à un exploit et la présence d'un résultat chiffré. Selon F. MINET (in RIVET M. 2011)

*« Elle est composée de la compétence mais aussi d'autres éléments comme des objectifs, des moyens, de la motivation, le tout dans un environnement qui influence le résultat. »*

La performance est un succès, elle dépend de la propre représentation de l'entreprise à sa réussite. Elle renvoie aux résultats de l'action en regard des objectifs posés. Mais c'est aussi une action, un processus et non un résultat qui apparaît à un certain moment.

Enfin, « *elle se décline au pluriel avec une idée de chaînage reliant les performances entre elles* ». (Patrick GILBERT et Jocelyne YALENIOS 2017). La définition des objectifs doit être détaillée au risque pour l'entretien de n'être qu'un exercice vidé de sens.

### **1.1.6.4. L'évaluation de la professionnalisation**

Allant de paire avec la compétence, ce concept apparaît dans les années 80. Il se construit au cours de l'expérience. Selon Guy LE BOTERF (2006), trois niveaux de progrès s'imposent : débutant, professionnel et confirmé puis expert. « *Ils caractérisent l'ensemble du professionnalisme d'une personne et non pas le niveau de telle ou telle de ses compétences en particulier* ».

Ainsi le manager évalue la professionnalisation du personnel. C'est une rupture par rapport

aux métiers. Précédemment, on exerçait un métier pour la vie, ce dernier nous façonnait. Aujourd'hui (THUILIER O., VIDAL M. 2006)

*« Entrer dans un emploi, c'est entrer dans une trajectoire normalement ascendante [...] Le basculement vient quand on réalise que pour beaucoup, la trajectoire prébalisée par l'employeur doit devenir un trajet construit par le travailleur lui-même... ».*

Selon WITORSKI R. (in BOUTTE J.L.2013), la professionnalisation rassemble des dispositifs en inter action entre la formation initiale, le travail, la formation continue au profit du développement et de l'actualisation des compétences tout au long de la vie.

Comment professionnaliser ? Comme l'explique Guy LE BOTERF, « ... on ne peut professionnaliser personne [...] seules les personnes peuvent se professionnaliser si elles le souhaitent et si elles s'engagent dans des projets d'acquisition et de développement des compétences ». Le professionnel doit être acteur, auteur voir co-auteur de son parcours. Ainsi, cela nécessite son implication, son engagement en s'appuyant sur des référentiels métiers, véritables espaces de progression professionnelle. Grâce à son expérience au travail en participant à des projets, à la résolution de problème, à son changement de fonction, au tutorat de ses collègues, à sa participation à la rédaction d'un mode opératoire le professionnel se professionnalise. Enfin il se projette dans des perspectives d'avenir grâce à son projet professionnel. Jacques PIVETEAU pense que la formation est une occasion de développement personnel, une réponse à la professionnalisation. Pourtant, selon Arnaud d'ABOVILLE et Marie-Madeleine BERNIE « il faut considérer la formation comme un moyen supplémentaire non une panacée. La valorisation de l'initiative du collaborateur est préconisée ».

Mais que peut apporter l'évaluation à ses acteurs et à l'institution ?

### **1.1.7. Les bénéfices apportés par l'évaluation**

#### **1.1.7.1 Pour l'évalué**

L'entretien permet grâce à une compréhension mutuelle, d'estime et de considération, le développement d'un climat serein d'entraide et de progression. Le professionnel voit ainsi ses besoins d'estime, de sécurité et d'accomplissement respectés : il fait état de ses besoins, de ses souhaits et exprime ses suggestions sur sa carrière que et sur l'amélioration de l'organisation du service. Ainsi « L'évaluation constitue un outil moderne de valorisation des ressources humaines devant permettre des progrès tant collectifs qu'individuels » Il permet la progression des professionnels dans leur fonction tout en contribuant à l'atteinte des objectifs du service et de l'établissement.

Fort de cette connaissance de soi, le professionnel est capable de se projeter dans l'avenir, de préparer et anticiper son développement professionnel et ainsi de mieux gérer sa réussite dans de nouvelles fonctions et dans ses fonctions actuelles (ANAP 2011).

Enfin grâce au regard de l'évaluateur, l'évalué n'est plus seul à juger de ce qu'il apporte à son organisation et de ce qu'il reçoit d'elle car il pourrait bien se surestimer ou se sous-estimer. Son travail accompli est reconnu, cela induit du bien être et cela favorise la professionnalisation des personnels encadrants (ANAP 2011).

Néanmoins, Bénédicte VIDAILLET précise que chacun d'entre nous désire être évalué « *Evaluez moi !* »... L'idéologie de l'évaluation se développe.

### **1.1.7.2 Pour l'évaluateur**

Véritable moment de pause et de recul (MALHOMME M. C. 2012):

*« L'entretien permet d'échapper à l'activisme et à la précipitation quotidienne pour favoriser l'émergence de telles questions, en discuter et en préparer la résolution ou la définition. L'ardente obligation de l'évaluation et sa méthode améliorent sa compétence dans le management humain »*

L'évaluateur identifie les compétences de ses collaborateurs, favorise leur développement, fixe leurs objectifs. en collaboration L'évaluation des compétences recentre chacun sur ses missions respectives en lien avec leur activité de soin. Véritable tremplin pour la motivation, l'évaluation donne du sens à l'action demandée, dégage la contribution et l'utilité de chacun pour l'ensemble des professionnels de l'organisation. « *C'est d'ailleurs la fluidité des échanges, l'écoute et l'attention qui en résultent qui sont de puissants facteurs de motivation* » (MALHOMME M. C. 2012). Ainsi le manager instaure une relation favorable à la confiance, au questionnement, à la progression, à l'actualisation des compétences et à la professionnalisation du professionnel.

Les managers, en appliquant des méthodes d'évaluation objectives et homogènes, se professionnalisent.

### **1.1.7.3 Pour l'institution**

*« L'évaluation a pour effet d'unifier ou de rapprocher les mentalités au sein de l'organisation [...] Indirectement, elle contribue à diffuser les valeurs communes à l'organisation. L'expression des besoins en formation éclaire la direction des relations humaines pour enrichir et préciser la gestion prévisionnelle des carrières et des emplois, la planification du perfectionnement. Sur le plan économique,*

*l'évaluation retentit sur le développement des compétences, sur la qualité du travail, sur la productivité. » (LEMONNIER J. 2010)*

Les bénéfices attendus sont : la responsabilisation, la valorisation des ressources humaines, la progression, la motivation. Cela favorise la fidélisation du professionnel, l'anticiper de la gestion des ressources humaines, la possibilité de rationaliser les décisions de reconnaissance des individus. Ainsi, la structure connaît ses professionnels et leur métier utile afin de la rendre pérenne (ANAP 2011).

Ces bénéfices influencent sur la perception de l'entretien d'évaluation : Evolution vers l'entretien d'accompagnement et d'encouragement puis vers l'entretien de progrès. Les besoins d'estime, de réussite et d'accomplissement sont en partie satisfaits. L'entretien souligne la réussite du professionnel, permet une réflexion commune sur les difficultés qu'il pourrait rencontrer, favorise l'échange et sa projection dans l'avenir grâce à son projet professionnel, permet le suivi de ses objectifs en lien avec ce projet et sa structure. Les besoins d'appartenance sociale garantissant les relations interpersonnelles de confiance, de respect mutuel sont acquis grâce à l'écoute, la communication, à la fixation des objectifs en commun, Enfin, l'entretien est un outil motivant grâce à son intérêt pour la personne, son environnement, sa perspective d'avenir en permettant son développement. Le manager participe à l'activation du processus de motivation du professionnel en répondant à ces besoins.

## **1.2. SON CADRE REGLEMENTAIRE AU DETOUR DE L'HISTOIRE**

L'évaluation n'est pas une pratique récente. De l'antiquité à la fin du XVIIIème siècle, l'évaluation est installée dans le système scolaire puis dans celui du travail. Elle se limite à la notion de rendement et à l'usage de preuves physiques. (GILBERT P.,YALENIOS J. 2017)

### **1.2.1 Au début de la notation**

Le XIXème siècle voit le système de notes annuelles se développer Au XXème siècle, dans les industries, « *l'évaluation du travail de l'ouvrier ne laisse guère de place aux aspects psychologiques et sociaux de l'aspect humain* ». Dans les administrations, une note exprime l'appréciation de l'organisation du travail fourni par le professionnel tous les ans sans se soucier de lui. Certaines industries font de même. (GILBERT P.,YALENIOS J. 2017).

Ainsi, dès 1946 avec la loi sur le statut de la fonction publique puis avec le décret du 14 février 1959, le système de notation vise à apprécier la valeur professionnelle des agents par le directeur après péréquation éventuelle de leur note.

### 1.2.2 De la notation à l'entretien d'appréciation

Jusqu'à la fin des années 60, la méthode la plus utilisée est « *la méthode des échelles* ». Les critères alient « *des capacités intellectuelles, des comportements professionnels et des facteurs de personnalité ; néanmoins il y a autant de critères que d'entreprises* ». (GILBERT P., YALENIOS J. 2017)

A partir des années 80, dans la fonction publique, après un silence quasi total sur le sujet, l'agent se voit communiquer sa note et l'appréciation qui l'accompagne par la loi de 1983. En général, l'appréciation des professionnels est en lien avec l'entretien hiérarchique. Dans les entreprises, un entretien annuel permet au salarié de s'auto évaluer et de confronter son diagnostic à celui de son supérieur hiérarchique.

En 1986, l'appréciation générale de l'agent est faite par le supérieur hiérarchique direct, la note est fixée par le directeur d'établissement, une appréciation littéraire vient la compléter (Loi de 1986). Néanmoins, l'agent a la possibilité de demander une révision de sa note et/ou de ses appréciations.

Enfin, le système de notation peut influencer le déroulement de carrière en réduisant ou en prolongeant la durée des échelons, en prenant en compte son inscription au tableau d'avancement pour une promotion de grade, en influençant sa prime de service. L'appréciation est plus objective mais elle suggère une estimation approximative et un jugement de valeur. Toutefois parallèlement, c'est l'entretien d'évaluation qui s'est développé.

### 1.2.3. A l'entretien d'évaluation

Avec la loi du 31 juillet 1991, l'évaluation prend une place prépondérante et envahit tous les domaines hospitaliers. Le manuel d'accréditation puis de certification des établissements de santé (HAS 2014) interroge les établissements sur la mise en place de dispositifs périodiques d'évaluation du personnel, de dispositif d'évaluation et de suivi, notamment à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et sur les actions d'amélioration mises en œuvre avec les professionnels au regard des résultats obtenus.

En 2008, la loi sur « *la formation tout au long de la vie* » est une avancée par rapport à la professionnalisation des salariés. Elle concerne l'ensemble des salariés quelque soit son statut.

Conformément aux dispositions de l'article 65-1 de la loi du 9 janvier 1986, modifiée par la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, les établissements de santé peuvent s'engager dans l'expérimentation de l'entretien professionnel dès 2011. Le décret n° 2010-1153 du 29 sep-

tembre 2010 et l'arrêté de la même date, précisent les conditions de sa mise en œuvre, expérimentation prévue sur trois années (2011, 2012 et 2013). Les acteurs hospitaliers, établissements et personnels doivent s'approprier l'outil. Le législateur annonce la fin de la notation dans la fonction publique de l'état à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Aujourd'hui, elle a toujours ce système de notation. (AKMEL M. 2013).

Ainsi, ces entretiens n'ont pas tous leur place dans les établissements de santé du sanitaire ou du médico-social, du publique ou du privé à but ou non lucratif. Ainsi, en fonction des établissements, de leur statut, de leur convention, de l'organisation des entretiens, des outils utilisés, l'entretien peut se résumer alors à la lecture de l'appréciation et de la note de l'agent dans la fonction publique par exemple.

Comme le précise Jacques TEBOUL,

*« Le développement judicieux des ressources humaines est la clé de la réussite de l'entreprise [...]. La gestion efficace de cette ressource passe par un système d'évaluation cohérent, pratique et vivant, à l'opposé des méthodes démocratiques de notation... ».*

Selon Odile THUILIER et Michel VIAL :

*« Dans les faits, plusieurs réalités se dessinent : depuis l'absence de pratique (on se contente de « mettre une note » en suivant la grille institutionnelle) jusqu'à l'entretien coopératif pendant lequel l'agent expose son projet et fait sa propre autoévaluation. ».*

Ainsi, il y a bien différentes formes d'évaluation, aucune n'a vraiment disparu au profit d'une autre. Ces modèles servent de modèles à des pratiques différentes, leurs caractéristiques se combinent : si un modèle est dominant, il peut s'associer aux autres. (GILBERT P., YALENIOS J. 2017).

Le législateur a formalisé comme nous l'avons vu précédemment la pratique de l'entretien d'évaluation annuel et il a imposé à l'entreprise plusieurs moments « *employeurs – salariés* » (BOUTTE J. L. 2013) (Annexe 1).

Les différents concepts abordés précédemment apportent un éclairage d'un point de vue théorique et réflexif sur ma problématique : **Quelles sont les finalités de l'entretien d'évaluation pour le manager ?**

Qu'en est-il sur le terrain ? Il convient de confronter ces différents aspects théoriques et réflexifs avec la réalité du terrain pour y répondre.

## **2 LA CONCEPTION, LA PRATIQUE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION PAR LES MANAGERS DE SANTÉ : ÉTUDE EMPIRIQUE**

---

---

Afin d'approfondir notre réflexion basée sur des faits vécus et observés sur le terrain, étoffée ensuite par une recherche bibliographique précisant les différents concepts de l'entretien d'évaluation, nous orientons notre recherche sur une enquête empirique<sup>1</sup> (Le petit Larousse).

### **2.1. METHODE**

#### **2.1.1. Le choix de l'outil**

Le choix de l'entretien semi-directif nous semble l'outil le plus adapté pour cette enquête. Il va permettre de répondre à notre questionnement tout en offrant une certaine souplesse qui permet aux personnes interviewées de balayer les champs possibles d'investigations de façon libre. Nous avons élaboré un guide d'entretien (Annexe 2) à partir des thèmes généraux, en nous appuyant sur notre cadre conceptuel de départ. Il a servi de support aux différentes interviews. Elles ont répondu aux objectifs suivants :

- Repérer les moyens et les outils mis en place pour l'entretien,
- Apprécier leur perception de l'entretien,
- Comprendre la finalité de l'entretien,
- Appréhender le rôle du manager pour mener à bien les entretiens,
- Recenser les propositions managériales permettant d'améliorer le dispositif.

#### **2.1.2. Choix de la population**

Les entretiens sont réalisés auprès de 12 managers de la santé confrontés à la pratique de l'évaluation, accompagnant des cadres ou des directeurs (Annexe 3).

Ainsi, nous avons ciblé une population travaillant dans le sanitaire uniquement. Mais du fait de désistements ou d'impossibilité de prévoir un entretien, nous avons élargi sur le secteur médico-social et plus particulièrement au service public, service privé d'intérêt collectif ou privé à but lucratif. Les critères sont les suivants : Exerçer en tant que directeur, directeur ou coordonnateur des soins depuis 18 mois, avoir eu une information ou une formation sur la

---

<sup>1</sup> "qui ne s'appuie que sur l'expérience, qui repose sur l'expérience commune"

manière de conduire les entretiens et pratiquer ou avoir pratiqué cet exercice.

Nous avons choisi des managers situés dans des régions ou des départements différents pour certains (Annexe 2). Cela n'est pas intentionnel au départ mais nous avons dû nous adapter en fonction des réponses positives données par les managers pour répondre à notre enquête de terrain.

### **2.1.3. Limites de l'enquête**

Du fait du temps imparti, nous avons conscience que l'enquête porte sur un échantillon de population. Nous ne pouvons généraliser cette représentation de l'entretien à l'ensemble des managers travaillant dans ces secteurs.

A ceci s'ajoute, la nécessité de respecter la parole de l'interviewé sans l'influencer en utilisant le guide d'entretien, en utilisant au besoin les questions de relance. Enfin, même si la transcription littérale des entretiens et son analyse permettent d'éviter toute subjectivité, elles ne sont que le reflet d'une vérité à un moment « T » du résultat des représentations de tous les intervenants.

### **2.1.4. Conduite de l'enquête**

Nous avons fait le choix de faire les entretiens par téléphone du fait de la situation géographique des managers et du temps imparti pour finaliser nos entretiens. Après avoir recueilli leur accord, nous leur avons expliqué les raisons de l'enregistrement de l'entretien : disponibilité et écoute de l'enquêteur et du manager, optimisation de la fidélité des propos, nécessité de retranscrire pour analyser leur contenu afin de répondre à notre problématique. Bien sûr, l'anonymat et la confidentialité des propos leur sont garantis. Le thème général est l'entretien d'évaluation.

## **2.2. RESULTATS**

Nous avons retranscrit l'intégralité des entretiens<sup>2</sup> (Dossier retranscription des entretiens joint au mémoire) et avons procédé à un codage thématique (Annexe 5) permettant de regrouper, synthétiser et analyser les verbatim des douze personnes interrogées, en italique dans le texte. Afin d'éviter une lecture rébarbative des résultats, la présentation de chaque thème abordé sera suivie de son analyse.

---

<sup>2</sup> Un exemple de retranscription se trouve Annexe 4

### 2.2.1. Présentation des managers

Les personnes interrogées ont en moyenne 10 ans d'ancienneté dans la fonction et 6 ans dans leur structure. Elles pratiquent depuis quelques années l'entretien d'évaluation. Elles gèrent 3 établissements et évaluent 16 professionnels en moyenne. Concernant le type de professionnels, pour la moitié des personnes interrogées, ce sont des managers ; pour l'autre moitié, ce sont des managers et des professionnels administratifs ou médicaux. Ils ont eu une formation sur le dispositif à un moment de leur carrière comme le préconise l'HAS et ont toutes les compétences pour mener à bien ces entretiens, même si leur ancienneté est variable (Annexe 2).

### 2.2.2. Description et la mise en œuvre du dispositif

#### 2.2.2.1. Concernant sa dénomination

Comme nous l'avons vu précédemment, l'utilisation de tel ou tel dénomination donne un sens à l'exercice. Sur 12 structures, nous retrouvons 7 dénominations différentes. Dans les structures médico-sociales, nous avons le terme d'entretien individuel et professionnel pour 3 établissements, pour le 4<sup>ème</sup> entretien pro biennuel : *il sert d'accompagnement aux professionnels pour les guider dans leur fiche de route - C'est aussi valoriser la personne - Notre objectif est de vous accompagner et de vous faire évoluer, on est vraiment sur un entretien professionnel, pas sur un entretien d'évaluation. Le terme est même banni.*

Dans les structure sanitaires, pour une structure privée à but lucratif : *C'est l'entretien annuel professionnel autour de la vie professionnelle et personnelle - C'est l'entretien d'évaluation.* Pour le secteur publique, c'est *l'entretien annuel d'évaluation et l'entretien annuel de formation.* Pour les autres, il s'appelle entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement : *C'est peut être un moyen d'accompagner - Je vais insister sur certaines marges de progression, l'entretien annuel de progrès : C'est un temps qui formalise une progression professionnelle.* Ainsi, la terminologie donne du sens à ce dispositif, Ainsi, restons attentif à « *L'emploi de tel ou tel terme, au delà du contenu qu'il définit, aura pouvoir d'évocation avec sa conséquence d'acceptation, de réticence ou d'hostilité au principe même de l'évaluation* » (René MOULINIER 2002).

#### 2.2.2.2. Concernant sa périodicité et sa durée

Selon le secteur, la périodicité est différente. Dans les structures médico-sociales, l'entretien

professionnel est réalisé pour les  $\frac{3}{4}$  des structures au moins tous les deux ans : *Tous les deux ans - On essaie de faire les deux au moins tous les deux ans*, pour un manager : *Ce n'est pas formalisé*. La période n'est pas spécifiée. Pour les structures sanitaires, l'entretien se fait tous les ans et dure en moyenne 6 mois : *... entre février et mars... une fois par an - Chaque année... objectif théorique de terminer... le 30 juin... je veille qu'en septembre ce soit bouclé*.

L'institution informe les managers et/ou le personnel pour une grande majorité. Pour deux structures médico-sociales : *...procédure bien rôdée... qu'on soit dans les clous par rapport à la loi - Démarche obligatoire*. Pour les structures sanitaires, il en est de même : *Note de service régionale - par la DG (Direction générale) - Répondre à un réglementaire*, pour lui c'est une finalité de l'entretien, etc. L'institution est en adéquation avec la législation en vigueur d'aujourd'hui (Loi 1991, HAS 2014, Loi 2005, Loi 2010).

Pour la durée de l'entretien, dans le médico-social, elle varie entre *une heure et une heure trente* sauf pour un manager : *Dure 3h voire un peu moins*. Dans le sanitaire à but lucratif, elle varie entre *une heure et deux heures*, dans le sanitaire à but non lucratif entre *45 mn* (le manager a 63 personnes à évaluer) - *Une heure trente*. La durée est en lien avec le nombre de personnes à évaluer sauf pour un manager qui reçoit ses professionnels tous les deux ans et qui a besoin de temps.

### 2.2.2.3. Concernant sa préparation

Tous les managers invitent les professionnels dans un délai allant de 8 à 10 jours et de 2 à 3 mois afin que chaque partie puisse préparer. Par contre, tous les évalués ne préparent pas : *Ils ont une quinzaine de jours pour préparer, je prépare aussi - Ils sont prévenus environ un mois à l'avance... préparer en amont - Ce qui permet au salarié de vraiment préparer, s'il décide... de ne pas préparer, c'est de son ressort - Dans le mois... je prépare bien évidemment tout comme le manager sinon ça n'a pas de sens... Il a le guide, la fiche de poste... - Le salarié prépare de son côté, il a le choix de l'utiliser... de mon côté je le prépare*. Le professionnel devient l'auteur de sa pratique quelque soit sa place. La date est décidée d'un commun accord. Différemment : *On invite le salarié en recommandé que ça soit... un moment officiel - Je glisse un petit mot 15 jours avant... On fixe une date ensemble*.

Enfin, concernant l'autoévaluation, un seul manager issu des sciences de l'éducation nous parle d'autoévaluation : *On va demander où il se situe en termes d'autoévaluation et nous même lui donner un retour sur ce que nous, on perçoit*.

Encore moins dans le secteur médico-social : *Non pas du tout, on est sur un entretien professionnel, pas sur un entretien d'évaluation - Ils sont très souvent dans le descriptif de ce qu'ils*

*font... plus qu'en termes de bilan.* Peut être est ce un problème de sémantique sur la définition de l'autoévaluation ? Comme l'explique Michel VIAL, la logique d'autoévaluation favorise une remise en question de chacun... et recentre l'individu sur le sens qu'il donne à ses actions. Au fil des interviews, cela allait plutôt dans ce sens.

La préparation des acteurs facilite le dialogue. Le moment est choisi avec justesse pour que les acteurs soient réellement disponibles, pour être propice à l'échange.

#### **2.2.2.4. Concernant les supports et les thèmes abordés**

Que les supports soient en version dématérialisés (3 structures ont fait ce choix) ou non, les protagonistes les ont à disposition pour la préparation et la réalisation de l'entretien quelque soit le secteur d'activité : *Trame proposée par le groupe... un guide, fiche de poste - Support d'entretien ... mode opératoire - manuel et guide,... référentiel métier sur des fiches métiers... fiche de poste - la description de fonction - Logiciel alinéa... guide envoyé en PDF. Accès sécurisé... il peut se connecter... imprimer son évaluation de l'année dernière ou une évaluation vierge - Support institutionnel qui énumère un certain nombre d'activités en lien avec la fiche de poste... les missions ponctuelles...* Le fait d'être en version informatique permet de gagner du temps, consacré alors aux professionnels.

Pour les thèmes abordés, les managers utilisent des guides d'évaluation, formulés de façon différentes :

Bilan de l'année écoulée : *Feed back de l'année, les temps forts, les faits marquants, sur le ressenti du salarié par rapport à la collaboration avec ses pairs, par rapport à l'équipe, par rapport au fonctionnement avec moi.*

Evaluation des objectifs de l'année passée, avec ses indicateurs : *Les objectifs N-1... acquis, pas acquis, pourquoi ? - Bilan sur les objectifs... atteints, pas atteints et pourquoi... pistes pour les atteindre...*

Evaluation des compétences : *Un point sur les compétences professionnelles - A partir de la fiche de poste, les compétences attendues, s'assurer à quel niveau de compétences...*

Points forts, points à améliorer, difficultés rencontrées : *Les points forts et les axes d'amélioration - Bilan de l'année (les points forts et les points faibles)*

Objectifs pour l'année à venir, avec ses moyens et ses indicateurs fixés d'un commun accord : *Objectifs chiffrés... une partie est quantifiable... une partie plus qualitatif... il y a un mixte - De progrès avec délai... moyen... indicateurs de résultats... - Fixés d'un commun accord - Des objectifs fixés en collaboration partagée réalistes pour pouvoir les évaluer - Fixés d'un commun accord... 3 à 4... j'essaie de mettre en place des indicateurs. On arrive à faire un suivi sur les objectifs lié au travail... des objectifs liés à l'individu.*

Perspective d'avenir, projet professionnel et personnel : *Les souhaits... mobilité... projet pro-*

*fessionnel particulier.*

Bilan de formation : ... en s'orientant sur des petits projets de formation ... soit un coaching de proximité.

Conclusion – Accord : Points précis qui sont convenus avec le salarié... et c'est signé, ce n'est pas un engagement mais c'est un point de repère - On essaie de se mettre d'accord sur un diagnostic partagé.

Un manager profite de ce moment pour mieux comprendre comment les professionnels le perçoivent dans leur pratique quotidienne, véritable effet miroir. Pour d'autres, l'évaluation des compétences n'est pas la priorité, ils insistent sur la qualité de la relation privilégiée avec l'agent. Concernant les objectifs, tous les utilisent sauf pour deux structures du médico-social (ESAT) : *Non à priori, il n'y en a pas - C'est tout nouveau*, ils les évaluent mais un manager a le sentiment de ne pas les suivre, la taille de l'équipe est mise en cause : *Je réévalue pendant l'entretien... je ne peux... réévaluer pour 60 personnes*. Nous nous interrogeons sur la finalité de ces entretiens pour les agents qui ne sont pas autonomes. Ainsi, même s'il existe une grille avec des thèmes, tous ne sont pas abordés dans le même « état d'esprit » en fonction de leur culture. Ainsi les managers du sanitaire sont plus attentifs aux objectifs.

#### **2.2.2.5. Concernant la formation aux entretiens**

La majorité des managers a été formée sauf un qui a peu d'ancienneté dans la structure : *J'ai dû demander ce document d'entretien... je n'ai pas eu de formation adéquate... Il existe des formations néanmoins - L'institution nous forme à ces entretiens dès qu'on embauche un nouveau chef de service... Mais depuis quelques années, certaines institutions n'en font pas une priorité - Au moment où la démarche a été mise en œuvre... formations ont eu lieu. Depuis, il n'y en a pas eu... - Le CAFDES plus l'école des cadres... j'avais été formée... Aucun d'entre eux (cadres de proximité) n'est formé. C'est un axe de travail....* Nous nous interrogeons sur l'absence de formation pour les managers dans certaines structures. Du fait d'un turn over qui peut être important, il est essentiel de former les managers afin qu'ils fassent de cet outil, un outil de management dans leur pratique quotidienne. Pour les professionnels, ils sont rarement formés mais plutôt informés et cela ne semble pas leur manquer : *Les professionnels de terrain ne sont pas formés... cela ne semble pas un problème - Pour les agents, il y a des informations au fil de l'eau par les chefs de service - Les professionnels ont accès à une formation ... Nous même, nous leur expliquons.... à ma connaissance, il n'y en a pas qui ont voulu faire cette formation.* Il reste essentiel que les acteurs hospitaliers, établissements et personnels s'approprient la démarche d'évaluation professionnelle, la formation peut favoriser cette ap-

appropriation (ANAP 2011).

#### 2.2.2.6. Concernant la GPEC

Le lien entre les entretiens et la GPEC ne se fait pas systématiquement pour moitié des managers. Certes, comme le dit un manager : *Le service RH y travaille... on est aux prémisses - La GPEC existe mais sur une base institutionnelle. C'est le DRH qui mène ça et je ne suis pas sûre qu'il sorte tous les entretiens ... de tous les salariés pour l'exploiter... - Ce n'était pas très poussé... cela me permettrait quand même de faire une prospective sur mes besoins métiers ou en compétences nouvelles à mettre en place... aux regards des départs en retraite...*

La conjoncture actuelle ne semble pas favorable comme l'explique un manager : *Ces 2, 3 dernières années, c'est... compliqué... on a l'impression de ne plus avoir de gestion prévisionnelle. On vit au jour le jour... il y a des déficits à régulariser.* Néanmoins, certaines structures sont plus avancées : *Derrière en termes de GPEC, on a une restitution du travail réaliser lors des entretiens qui est organisée... les besoins de formations... les potentiels...*

Un chemin reste à faire pour faciliter le quotidien des responsables et travailler sur des supports communs qui permettrait de gagner du temps au profit des salariés et de l'institution et ainsi anticiper sur le long terme : « ... Elle concourt à obtenir de meilleurs résultats en collaborant avec les hommes qui mettent leur énergie au service de l'entreprise. » Anne RIBERILLES (in TOCHE Didier 2006).

Enfin, les managers gardent une autonomie pour moitié quand à la liberté d'adaptation de l'utilisation de l'outil et surtout quand à la deadline : *On a tout de même beaucoup d'autonomie...dans le déploiement des entretiens et la manière dont ça se passe... on s'est permis des libertés pour y arriver... je ne suis pas forcément les choses dans l'ordre.* Cela ne semble pas le cas dans la fonction publique et dans les structures à but lucratif.

Il semble important que l'institution se positionne sur le caractère obligatoire de l'entretien, ainsi les cadres se sentent appuyés et soutenus dans leur fonction. De ce fait, ils ne sont pas seuls impliqués, les agents et l'institution y participent, chacun à leur manière.

Néanmoins, il existe des freins au développement de cet outil comme le confirme Hervé LE-TEURTRE. Certains cadres sont réticents : véritable travail chronophage comme nous le ferons plus tard. L'environnement de travail peut être la cause de ces échecs. La motivation du cadre influence-t-elle celle de ses collaborateurs ?

### 2.2.3. Perception et représentation de l'entretien

Nous avons utilisé ces deux mots car souvent la notion de représentation n'était pas comprise. Nous avons dû reformuler. Les mots clés repris par l'ensemble des managers sont : *Un temps d'échange - nécessaire, important, indispensable, temps qu'on lui consacre... le temps de valoriser la personne et le travail* . Néanmoins, certains managers ont une représentation plutôt négative : *Parfois, c'est un peu le bureau des lamentations, il suffit qu'il y a eu pas mal d'absences... on a un succès.. du coup l'entretien, il va être super positif. C'est un peu parfois frustrant... - C'est important... on navigue dans le flou - Cela peut être un peu lourd*. Concernant leur sentiment, une majorité vit bien la campagne d'évaluation : *Je le vis bien - Je suis serein face à cet exercice - Je suis assez contente... des ressentis cadres vont sortir... calmer certains stress* ». D'autres moins : *Je suis frustrée parce que j'en ai trop à faire... pour le faire comme je l'aimerais - Aujourd'hui, je le vis bien... au début je trouvais que c'était stressant ... quand il faut dire que quelque chose ne va pas..* Il est à penser que les managers se retrouvent dans cet exercice et qu'il est en lien avec leur pratique. S'ils étaient en difficultés, nous n'aurions pas ces réponses... « *Il est révélateur de ses pratiques* » (MOULINIER R 2002).

Par rapport à la charge de travail que cela peut représenter, les managers sont pour les  $\frac{3}{4}$  unanimes, cela prend du temps en termes de préparation et de passation, néanmoins, c'est indispensable : *ça prend beaucoup de temps... en même temps c'est très nécessaire – ça fait partie de mon travail mais bon... une soixantaine... c'est énorme – quand j'étais cadre de proximité, je le vivais un peu avec stress parce que cela allait augmenter ma charge de travail – C'est une charge de travail importante... mais c'est d'avantage positif – Ce n'est pas insurmontable... contrainte moindre... que peuvent avoir les cadres... 30 à 35 salariés à évaluer*.

Enfin, certains managers prennent : *soin de leur équipe* ou *essaient de tirer d'eux le meilleur*. Ainsi, l'entretien est un instant particulier qui permet de s'ouvrir sur soi-même, au sein d'une équipe, d'un service, d'un établissement. Le manager facilite et permet cet esprit de corps, chacun ayant son rôle, son importance dans la chaîne du travail, dans une ambiance sereine. Cela est en lien avec les propos d'Etienne VERNE qui qualifie l'entretien comme : « l'outil le plus solide mais le plus ordinaire ». René MOULINIER confirme « *l'état d'esprit des acteurs est déterminant, bien plus que les méthodes* ».

### 2.2.3. Conception, finalités de l'entretien

Suite à notre questionnement concernant les finalités des entretiens, les réponses sont mul-

tiples et variées, néanmoins certaines d'entre elles sont représentatives de l'ensemble des managers :

### 2.2.3.1. Outil d'accompagnement et de progression

Inéluctablement, l'entretien d'évaluation est un outil qui accompagne le professionnel de façon individuelle et permet de recenser les besoins qui en découlent au profit de l'institution : *C'est un outil de progression individuel et collectif – les besoins d'accompagnement, en formation – Evaluation élévation. C'est un moyen d'accompagner le professionnel.. mobilité... compétences ou périmètre d'activités.* Il permet également de faire progresser le salarié dans sa fonction, tout en le valorisant dans un climat de confiance : *Outil pour faire progresser le salarié dans sa fonction et dans sa relation avec moi... une stratégie de développement des compétences.* L'entretien permet le développement des compétences et d'une plus value pour l'institution, le professionnel et le « client », dans le médico-social même si l'évaluation en est à ses débuts, l'idée de progression est prégnante : *Quand on fait progresser le salarié, on fait aussi progresser la structure et l'association dans l'absolu .* Dans le sanitaire, c'est une plus value au profit de la compétence collective : *C'est augmenter l'efficacité d'une équipe, parce qu'on a toujours des compétences... cela permet aussi de réorganiser les équipes en fonction et mettre les compétences dans chaque équipe. C'est une plus value pour mieux gérer les ressources qu'on a au sein de l'équipe – l'entretien facilite la mise en avant des compétences individuelles.... Différentes qui vont être complémentaires de l'autre qui va faire que je vais avoir des compétences collectives.* Comme le précise l'ANAP : « *L'évaluation est un outil moderne de valorisation des ressources devant permettre des progrès tant collectifs qu'individuels.* ». Enfin, grâce à la fixation et au suivi des objectifs, le manager identifie en co- construction avec le professionnel des axes de progrès pour lui et pour l'organisation : *L'entendre sur ses difficultés et ou sur nos lacunes en terme d'organisation – après, cela me sert dans mes rapports d'activité pour argumenter pour les réorganisations. – c'est une co-construction.*

### 2.2.3.2. Développement de la reconnaissance

Là encore, la reconnaissance se fait lors de l'entretien mais aussi au quotidien, l'appartenance est moins citée : *Sentiment de reconnaissance... moment important sur lequel il s'exprime... ce n'est pas comme cela qu'on la mesure, elle se fait au quotidien – On peut reconnaître leur travail avec des reconnaissances verbales – Cela augmente un peu l'appartenance à un ser-*

*vice mais par rapport à l'institution, je n'ai pas l'impression. – L'occasion de lui dire qu'elle a fait un bon travail – Plus de reconnaissance : il a besoin d'une certaine validation de ses compétences... savoir faire, la qualité de son travail. Il est bien précisé qu'il n'y a pas ou peu voire plus de reconnaissance financière : La récompense financière est nulle – pas de leviers ni sur la prime ni sur les avancements ni sur la formation, excepté pour un manager du secteur privé à but lucratif : J'ai à ma disposition une reconnaissance financière par rapport à des... résultats remarquables. Au niveau de la formation du fait de la diminution des budgets, elle ne peut être considérée comme gratifiante. Ainsi : ceux qui sont laxistes, cela les encourage – On doit faire preuve d'imagination. Nous sommes dans une logique de régulation où la fonction de valorisation et de reconnaissance de l'autre dans les réussites est mis en avant.*

### **2.2.3.3. Source de motivation**

La motivation est un sujet qui divise les managers. Pour certains, l'entretien a un impact sur la motivation avec certains moyens disponibles, comme dans le privé : *La formation... la rémunération qui pour moi est aussi facteur de motivation.* Pour d'autres, de part la reconnaissance, les valeurs, l'entretien aide à la motivation de l'individu : *Il se sent reconnu et remotivé du coup – La motivation première est d'être dans une posture du service publique... avec une série de valeurs, si on n'a pas compris cela on va dans le mur.* Enfin, restent les managers qui pensent que l'entretien n'a rien à voir avec la motivation : *La motivation se perçoit tout au long de l'année par des actes, des paroles, des missions confiées... - Ceux qui se contentent de faire le strict minimum. Je suis persuadée que cela a un impact avec la motivation.* L'évaluation est un tremplin pour la motivation en donnant du sens à l'action demandée, en dégagant la contribution et l'utilité de chacun pour l'ensemble de l'entreprise (MALHOMME M.C. 2012). Le rôle du manager dans l'activation du processus de motivation du professionnel en répondant à ces besoins est primordial (LEMONNIER J. 2010). Le professionnel pourra avoir toutes les compétences requises s'il n'est pas motivé, il sera passif et cela aura une incidence sur l'équipe et son activité auprès « du client ».

### **2.2.3.4. Outil de management**

L'entretien, outil de management fait la majorité excepté un manager : *Mon management ne tourne pas autour des entretiens.* Pour une catégorie, la posture du cadre est facilitante : *Où ma posture est rassurante - bienveillance – une certaine transparence... une certaine liberté en tout cas d'expression – toujours rester dans la confiance – si les échanges sont transpa-*

*rents et en toute confiance... . Pour d'autres, ils l'inscrivent dans leur management : je les inscris dans mon management et j'amène mes chefs de service à l'inscrire également, outil de co-construction, de management contributif, participatif tout en restant directif – tout procéder de management doit servir au projet d'autoévaluation... de la croissance de la personne et non pas être instrumentée... nous avons des dirigeants qui n'ont pas cette culture.... Privilégier les chiffres au détriment de l'écoute de l'autre.*

Ainsi, les managers adoptent une posture adaptée à l'exercice en lien avec celle de leur quotidien car les professionnels ne sont pas dupes.: *Il m'a fallu changer de management sinon je n'aurais pas pu faire progresser... souvent on veut changer l'autre mais il faut d'abord changer soi même pour que l'autre évolue – Les salariés arrivent un petit peu contraints... ils repartent en disant : « je suis content ! J'ai eu l'impression d'être écouté » -Kant disait on ne doit pas considérer l'autre seulement comme un moyen mais aussi comme une fin en soi. Selon la culture et l'environnement du manager, sa posture et son management seront différents. Il est essentiel d'avoir une posture adaptée et bienveillante pour accompagner au mieux les équipes vers l'efficacité au service de l'institution. Stéphane LHERMIE confirme la place de l'entretien comme: « un engagement vers la compréhension et l'intérêt porté à la contribution de l'autre...»*

### **2.2.3.5. Source de bien être au travail**

Deux managers du sanitaire évoquent la qualité de vie spontanément lors de l'entretien. Nous n'avions pas voulu aborder ce sujet dans nos questions car nous pensions que ce n'était pas une finalité en soi : *Il y a ... des indicateurs si tu as peu de turn over... c'est qu'ils doivent quand même se sentir bien. Souvent j'ai l'impression que les gens se sentent bien au travail... si les gens sont épanouis dans leur travail c'est qu'au profit du collectif... - L'entretien.. va permettre de sentir comment le salarié se sent dans son environnement... il faut s'assurer qu'il se sente bien... malgré qu'on ait peu de moyen... sur les conditions de travail il y a des choses faisables. Le moyen de rechercher un peu les éléments de la qualité de vie au travail pour améliorer la qualité globale. Les réseaux sociaux professionnels nous envahissent de sujets sur ce thème mais comment être bien dans ce que l'on fait dans cette période de restriction budgétaire. Un manager parle de moyen sur lequel il peut agir. Ce sont « les petits bonheurs » les attentions particulières, ainsi l'inventivité et la créativité du manager est essentiel pour assurer des conditions de travail au minimum acceptables voir agréables. Enfin, il questionne lors de l'entretien ce que les professionnels entendent par bien être au travail afin de s'appuyer sur leur définition et leurs propositions pour construire ensemble pour tendre*

vers...

#### 2.2.4. Evolution du dispositif

La majorité des managers pensent que le dispositif a évolué sur la forme mais pas sur le fond : *Elle a évolué sur la forme dématérialisée, sur le fond il n'y a pas eu de révolution – je ne pense pas, cela fait 15 ans que je pratique et certes les supports varient en fonction des associations mais le fond reste..* Un manager se pose la question de la finalité : *Les pratiques n'ont pas évolué du tout... Est-ce que déjà on a compris la finalités des entretiens... les salariés ? Les directeurs ?.. pas sûr non plus.* L'évolution la plus importante est la manière de mener l'entretien : *L'évolution qu'il y a peut être est la manière dont on s'en sert. Plutôt un miroir pour lui donner les éléments de progression... c'est l'esprit qui change... c'est la bonne volonté des cadres de l'interpréter ainsi..* Puis l'autre évolution est la mise en place d'objectifs quantifiables avec des indicateurs en regard : *La nouveauté cette année... les objectifs – C'est la notion d'objectifs quantifiables - indicateurs de pilotage au niveau de l'institution.*

Ainsi, les managers sont dans l'évaluation de la performance qui renvoie aux résultats de l'action en regard des objectifs posés. Elle peut déboucher sur une récompense principalement dans les structures privées à but lucratif : *Ma prime sur objectifs n'est liée qu'à la partie quantitatives de mes objectifs.* Enfin, l'informatisation reste une avancée non négligeable pour tous : *La grande révolution, c'est le fait d'être passé sur un logiciel. Les items et le fond n'ont pas changé.*

Néanmoins, il faut rester attentif par rapport à la complexité de certains supports papier : *Les compétences à évaluer, il faut les placer, c'est une usine à gaz.*

Nous pouvons dire que la posture du manager est essentielle pour préserver la performance de l'équipe, la rendre plus combative grâce à la confiance, la responsabilisation et une communication adaptée (PRUVOT N. 2013).

#### 2.2.5. Pistes d'amélioration du dispositif

Lorsque nous avons posé la question concernant l'entretien parfait aux managers, ils ont dû réfléchir pour certains.

Ainsi, la majorité pense qu'il est nécessaire de simplifier l'outil et pourquoi pas participer à son élaboration : *Elaboré notre propre outil... cela permettrait une ouverture sur les compétences – simplifié – synthétique et efficace – intitulés... plus facile à interpréter. Ensuite les*

*managers proposent d'adapter les supports à la personne, c'est d'ailleurs ce qu'ils font pour certains - Cette fameuse trame dont je m'éloigne... j'adapte mes entretiens aux personnes en fonction de qui il est et de comment il se positionne – finalement je m'adapte à la situation – Un manager : je le jetterais aux toilettes pour faciliter la prise de note.*

De plus, il est souhaitable qu'il existe une centralisation des données en lien avec la GPEC, avec d'autres indicateurs propre au service, en lien avec le parcours du professionnel éventuellement informatisé : *A un moment donné aussi qu'on ait accès à ces données automatiquement – Alinéa soit enrichi... taux d'occupation de l'année dernière et de cette année... c'est son management qui va faire qu'il va y avoir tel indicateur à la hausse ou à la baisse... - Chaque opérateur note son activité jour après jours les difficultés... rendez vous pour parcourir ce tableau de bord... comprendre, modéliser pour pouvoir mieux agir sur le système... Ceci au profil de la progression par des objectifs pour certains managers du secteur médico-social qui n'en ont pas encore vraiment utilisés : des objectifs posés et chiffrés qu'on axe sur les compétences.*

Enfin sur les conditions de passation, il revient l'intention de se rencontrer plus souvent : *Formaliser des entretiens de manière un peu plus fréquente... quasi trimestriel – avec des points d'étape tous les 6 mois... d'une demi-heure. Avec un caractère plus informel... plus transparent mais partagé : Préparé par le salarié parce que tout le monde ne prépare pas. Quand au lieu, un manager propose : que ce ne soit pas le cadre habituel – dans mon bureau autour d'une table ronde, jamais en face à face.*

L'accent est mis sur la simplification et la centralisation de l'outil en lien avec les RH, sans oublier les professionnels de terrain qui sont acteurs. L'importance de rencontres informelles, plus fréquentes pour « être de proximité avec son équipe ».

Ainsi, même si des améliorations sont envisageables, l'engagement du cadre est essentiel à la réussite des entretiens.

### **2.3. DISCUSSION**

Nous cherchons à répondre à la problématique suivante : **Quelles sont les finalités de l'entretien d'évaluation pour le manager ?**

L'étude conceptuelle et l'enquête de terrain ont permis de croiser nos résultats et de répondre à notre question.

Concernant l'environnement de notre étude, nous avons appréhendé différents systèmes représentés par les managers d'établissements sanitaires à but lucratif ou non, et par des managers d'établissements médico-sociaux. D'ailleurs pour avoir un visu de ces 2 systèmes, nous

avons fait le choix de les représenter par des couleurs sur notre tableau de codage des verbatim. Ainsi, il apparaît que selon notre environnement, notre culture, notre façon de manager et donc de conduire les entretiens est différente. Les théories d'évaluations largement expliquées dans le livre de Patrick GILBERT et Jocelyne YALENIOS sont en lien avec « *l'environnement économique et social et ouverte à interprétation* ». Selon que nous soyons dans la notation, l'appréciation ou l'évaluation des objectifs, la manière de mener la campagne d'évaluation sera différente. Toutefois, la manager utilisera telle ou telle logique d'évaluation différente en fonction du moment de l'entretien.

Nous avons décidé de mettre l'entretien d'évaluation en questionnaire afin de mieux appréhender ses contours et de comprendre sa finalité.

Les managers en général ont une représentation positive de l'entretien, il est la clé de voute de la pratique managériale et renvoie au type de management pratiqué par le manager selon René MOULINIER et sans doute sa façon d'être. De part les réponses données par les managers, on peut dire qu'ils étaient bienveillant dans leur discours et dans leur façon d'être. Cela reste subjectif mais le fait de nous accorder du temps alors que pour plus des  $\frac{3}{4}$  des managers, nous ne les connaissions pas, nous conforte dans cette idée.

### **Quelles sont les finalités de l'entretien pour le manager d'un établissement de santé ?**

L'entretien permet avant tout **l'accompagnement et la progression des professionnels** tout en le valorisant. Il permet le développement des compétences et apporte une plus value à l'institution, aux managers, aux professionnels au profit du patient, du résident. Auteurs et managers interviewés sont en phase. « *C'est une activité stratégique de management (dans la mesure où elle est un outil de progrès pour l'entreprise à travers le progrès des personnes,) quand elle fonctionne en cohérence avec la définition de missions et la fixation d'objectifs.* ».

(DIRIDOLLOU Bernard 2007). L'évaluation des compétences (Guy LEBODERF in RIVET M. 2011) sera facilité par l'utilisation de référentiel métier. Il faudra les construire en s'appuyant sur ceux existants (Par exemple référentiel des métiers de la sécurité sociale). La professionnalisation n'est pas franchement abordée par les managers mais sous tendue à leur propos lorsqu'ils parlent de progression . Les potentiels sont abordés par GILBERT P. et Jocelyne YALENIOS 2017), une fois par un manager. Là encore, nous pensons que c'est un problème de sémantique.

L'entretien est un outil de **développement de la reconnaissance**, le moment de dire à l'autre qu'il a fait un bon travail. La reconnaissance financière n'existe pas ou plus, la notation pour les managers du secteur publique n'est pas évoqué lors de l'entretien sauf quand le professionnel est proposé à la direction. Comme le dit Michel VIDAL (in PARRA. B. et B. 2006),

on ne doit pas se limiter au résultat. Le mécanisme de régulation entre deux personnes : un processus d'ajustement qualitatif qui valorise et reconnaît l'autre dans ses réussites et dans ses fonctions, de repérage d'erreurs et de réajustement pour les éviter. Les managers sont dans cet état d'esprit... *reconnaitre aussi les difficultés de l'autre.*

C'est aussi un outil de management selon certains auteurs comme Jacques TEBOUL et Jean DIVENEZ, pour les managers selon leur environnement, leur culture, l'utilisation de l'entretien sera différente.

Comme nous l'avons vu dans les résultats, la question du bien être au travail se pose pour 2 managers

Que faire si un professionnel a toutes les compétences mais qu'il n'est pas motivé ? Ce sujet divise les managers, concernant les auteurs « *L'évaluation est un tremplin pour la motivation en donnant du sens à l'action, de l'utilité aux professionnels* » (MALHOMME M. C. 2012).

Le rôle du manager est primordial pour activer la motivation en répondant aux besoins du professionnel (LEMONNIER 2010). La motivation est intrinsèque selon certains managers pour d'autres, l'entretien n'a pas son rôle à jouer. De notre point de vue, le fait d'accompagner, de reconnaître le professionnel dans un cadre de travail facilitant, ça ne peut qu'aider à sa motivation ; Même si nous partons du principe qu'elle est intrinsèque, le professionnel du fait de ces intentions qu'on lui porte sincères et en lien avec des valeurs communes pourra « *avoir envie de faire du bon travail* ».

Ainsi, l'entretien persistera dans nos institutions mais devra sans doute évoluer afin de répondre aux exigences à venir. Nous avons répondu partiellement à notre question du fait du faible nombre de managers interviewés. Il y a peut être d'autres points de vue mais néanmoins nous sommes en phase avec notre représentation de cet outil qu'est l'entretien d'évaluation.

Après avoir réfléchi et dissenter sur l'entretien d'évaluation, nous vous proposons nos recommandations managériales en lien avec notre expérience, nos lectures et notre « bon sens ».

### 3. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

---

Les éléments recueillis auprès de managers de différents secteurs de la santé des établissements nous ont permis de mieux comprendre cette démarche d'évaluation. L'adhésion des acteurs à des valeurs communes, à un cadre de référence, reste une priorité pour que cet entretien fasse partie intégrante du management de l'évaluateur.

Or, pour faire de cet outil, un véritable outil de management, des prérequis et un suivi doivent être organisés pour que cet outil garde tout son sens. Ces aspects nous conduisent à proposer des actions pour favoriser l'optimisation de l'entretien d'évaluation, véritable pierre angulaire du management des ressources humaines. Pour réussir à atteindre cet objectif, nos préconisations portent sur l'engagement du manager dans le dispositif autour de 3 axes :

- ↳ Sa posture dans le dispositif.
- ↳ Sa connaissance de l'environnement
- ↳ Son exploitation des entretiens

L'entretien d'évaluation peut rester de nombreux mois dans « *un tiroir* », même réussi, il n'aboutira jamais par lui-même à changer le climat social d'un établissement ou d'un service, à transformer les divers styles de management. Il ne peut être isolé, sorti de son contexte.

Le manager, quelque soit sa place dans l'institution a donc un rôle primordial, de par son management, dans l'optimisation de l'utilisation de cet outil afin qu'il reste en lien avec sa pratique quotidienne et les valeurs de l'institution au bénéfice de ses collaborateurs et des usagers.

#### 3.2. LA POSTURE DU MANAGER DANS LE DISPOSITIF

Dans la fiche métier du directeur des soins par exemple, un des savoir-faire requis à son exercice est d' :

*« Évaluer, développer et valoriser les compétences de ses collaborateurs. Fixer des objectifs, mesurer les résultats et évaluer les performances collectives et/ou individuelles. ».*

Le décret N°2012-1466 relatif au statut des cadres précise la démarche managériale autour de 3 axes principaux : « *Organisation efficiente des soins., implication des professionnels visant à l'obtention d'une efficacité collective et la communication et l'information qui consolident les deux premiers* » (PRUVOT Nicolas, mai 2013). La concertation, la négociation, la recon-

naissance sont indispensables pour animer une équipe. Sinon comment l'impliquer dans le processus d'évaluation si au quotidien, nous ne lui laissons pas l'autonomie au travail, ?

Favoriser la confiance, l'implication, la responsabilisation et l'adhésion de l'équipe est essentiel. Les entretiens sont des outils de management indispensables pour « *Révéler, développer et utiliser les compétences de l'équipe de cadres* » (PRUVOT Nicolas).

Hervé SERIEYX confirme notre position : « *Responsabiliser, ce n'est pas prêter du pouvoir, c'est le donner. C'est faire confiance durablement et la maintenir au-delà des premiers échecs ou des résultats inférieurs aux objectifs.* ».

En favorisant l'épanouissement de l'équipe par la réalisation du projet de chacun, nous contribuons à favoriser leur motivation. Ainsi Stéphane LHERMIE conclue :

*« C'est le rôle de l'homme d'influence, du manager, de s'inscrire dans cette capacité de confiance et d'emmener ceux dont il a la responsabilité vers la construction la plus équilibrée, pragmatique et réaliste de leur propre univers. N'est ce pas là toute sa légitimité ? »*

Pour autant, le manager doit connaître son environnement et ses collaborateurs, éléments indispensables pour mieux les accompagner au quotidien.

### **3.3. LA CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT**

Pour comprendre, analyser le fonctionnement d'un établissement ou de différents services où le manager prend ses fonctions, il est important de faire une analyse stratégique. Pour cela, il s'appuie sur le projet d'établissement, le projet des différents services dont il a la charge. Il s'informe sur les orientations, les stratégies décidées au sein de l'établissement ou du groupe. Il le situe par rapport aux autres dans une dynamique de pôle ou régionale. Il observe les moyens matériels et organisationnels dans son contexte architectural. Il analyse leur fonctionnalité et relève les dysfonctionnements pour établir un ordre de priorités. Cela permet de mieux connaître l'environnement des patients, des usagers et des professionnels. Cette phase d'analyse stratégique nécessite du temps mais reste incontournable.

Pour mieux connaître l'équipe et chacun de ses représentants, le premier entretien sera précieux véritable photographie à un instant « T ».. Il permettra de connaître leurs histoires, leurs parcours, les formations suivies, leurs diplômes, leurs compétences et leurs projets.

*« L'adhésion se construit sur la cohérence entre le profil individuel et celui de l'entreprise, entre son projet et celui de l'entreprise, entre ses valeurs et celle de l'entreprise....C'est aussi le rôle central de l'évaluateur... qui accompagne au déve-*

*loppement individuel professionnel : créer ce lien objectif et durable entre l'individu et son parcours, entre son parcours et le marché du travail... entre ses modes de fonctionnement et l'évolution de ceux de son environnement professionnel. C'est l'enjeu de sa posture. ».* (LHERMIE Stéphane mai 2015).

Une synthèse relative à l'organisation est faite à l'équipe lors d'une réunion. Elle hiérarchise les priorités et définit le plan d'actions à mettre en œuvre. Une démarche projet est instaurée avec la formation d'un groupe de travail. Des objectifs collectifs peuvent être mise en place. Cela favorise la cohésion et l'implication de l'équipe à l'amélioration de l'organisation du travail. Le projet a cette dimension dynamique, positive, efficace et moderne de l'évaluation (LHERMIE Stéphane, mai 2017). En effet, vouloir seul, ne signifie pas obtenir si l'autre n'apporte pas de solution à la demande. Le consensus ou accord permet de rendre réalisme le projet. Enfin, l'évaluation n'a d'intérêt que par les intentions et les projets qu'elle sert (GILBERT Patrick et YALENIOS Jocelyne, juin 2017).

Le dispositif se maintient et se développe grâce, à la mise en perspective de projets autant individuels que collectifs, à la circulation de l'information. Si celui-ci n'est pas alimenté, il s'essouffle et perd de sa crédibilité, véritable source d'insatisfaction des acteurs.

### **3.4. LA COMMUNICATION MIS EN PLACE PAR LE MANAGER**

Là encore, une information régulière sur la politique de santé en France, sur la politique de l'établissement, sur ses projets est indispensable pour que les collaborateurs connaissent eux aussi leur environnement.

Grâce à la circulation de l'information ascendante ou descendante, le manager explique les tenants et les aboutissants. Ainsi, l'existence d'une communication régulière sur les projets de l'établissement agit sur les représentations et favorise l'adhésion et l'implication des professionnels. Donner du sens à leur action au quotidien est une priorité.

Il en sera de même pour l'évaluation. La note de service ou d'information est accompagnée d'informations complémentaires : sur le contenu et les finalités de l'entretien sans oublier l'utilisation des entretiens afin de lever toute confusion.

En privilégiant la communication, le manager accompagne le changement. Ainsi, en expliquant le sens donné à l'évaluation, en écoutant, en donnant les moyens de valider les objectifs du collaborateur, en suivant périodiquement leur évolution et en réajustant si nécessaire, il peut agir. Par la reconnaissance de son travail lors de l'entretien, la connaissance de son environnement par une information et une communication efficace, le collaborateur est motivé

pour vouloir agir. S'il sait agir et a les compétences requises ou « exercées » pour son poste, mais sans envie de travailler, il n'est pas compétent.

### **3.5. L'EXPLOITATION DES ENTRETIENS PAR LE MANAGER**

Ne pas donner de suite au dispositif renforce « *l'effet soufflet* » ou le fantasme de contrôle occulte (LOUBAT Jean René, décembre 2010). Que faire de ces entretiens ?

Le manager doit être vigilant au suivi des conclusions représentant un bilan et sur les perspectives (continuité, changement de poste, prise en compte des modifications des missions, etc.) des professionnels. Au niveau collectif, il a une image du climat social, de la performance de son organisation, avec les aspirations et les propositions de ses collaborateurs sur l'organisation tout en facilitant la GEPC. En effet, ces conclusions alimentent le plan d'amélioration de la qualité (PAQ) de l'établissement.

Il est essentiel de planifier le suivi des entretiens pour rester en cohérence avec la culture d'évaluation et pour pouvoir réajuster si nécessaire. Des rendez-vous sont fixés afin d'assurer le suivi et l'ajustement des objectifs, des calendriers. Comme l'explique ANSOULD Dominique « *La ritualisation de l'entretien annuel ne satisfait plus les attentes des collaborateurs, notamment ceux de la génération Y désireux d'un feed back permanent...* ».

Ce projet est piloté tout au long de l'année par le manager avec le professionnel et/ou les membres de son équipe. Ainsi une véritable reconnaissance du travail accompli est souligné par le manager. Sinon, le dispositif perd de sa crédibilité et risque de disparaître. L'année suivante, il ne sera plus alors qu'une formalité administrative.

La réalisation de tableaux de bords ou l'informatisation de l'outil en lien avec la GPEC sont essentiels. Ils permettent d'avoir une vision qualitative et quantitative au niveau de l'établissement ou du service des entretiens réalisés grâce à des indicateurs. Enfin, le temps gagné par l'informatisation de l'outil sera au profit du manager et de son équipe.

Ainsi, le manager reste l'élément pivot du dispositif entre son équipe et l'institution ou le groupe. Il est l'interface qui permet par son dynamisme et sa capacité à communiquer, de faire de l'entretien d'évaluation un outil de management permettant la progression des professionnels de son équipe, au service du patient ou de l'utilisateur.

## CONCLUSION

---

L'entretien d'évaluation est un outil managérial que nous utilisons depuis de nombreuses années. La question posée est : A quoi sert il ? Quelles sont ses finalités ?

Grâce à nos lectures, la rencontre avec des managers de santé de différents horizons, et le croisement de leurs informations respectives, nous pouvons conclure que l'entretien d'évaluation est un outil de management au quotidien pour le manager, de progression et de reconnaissance pour le professionnel. Ainsi, celui-ci grâce à la posture de son manager, à sa façon de l'accompagner dans sa professionnalisation sera dans une attitude professionnelle « activiste » au profit de l'institution. Enfin, grâce à des conditions de travail sereines favorisées par le manager, le professionnel sera en mesure de s'épanouir, de progresser au profit du patient ou du résident.

## BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

---

### 1. OUVRAGES

d'ABOVILLE Arnaud, BERNIE Marie-Madeleine - *L'entretien annuel en questions* - Editions d'organisation - Paris - 1995, 122 pages.

GILBERT Patrick, YALENIOS Jocelyne – *L'évaluation de la performance individuelle* – Edition Collection repères – Clamecy – 2017, 110 pages.

LABRUFFE Alain – *L'entretien professionnel, mettre en œuvre la nouvelle loi sur la formation professionnelle* – Edition Afnor – Saint-Denis La Plaine – 2005, 161 pages.

LEMONNIER Jacques – *Les objectifs individuels de performance* – Edition Vuibert – France – 2010, 185 pages.

LETEURTRE Hervé, PATRELLE Irène – *La qualité hospitalière* – Editions Berger Levrault – Toulouse – 1996, 303 pages.

LHERMIE Stéphane – *Comprendre l'évaluation professionnelle* – Edition Gereson – Langres – 2017, 119 pages.

LHERMIE Stéphane – *Evaluer les compétences professionnelles, mode d'emploi* – Editions GERESO – Langres - 2017, 133 pages.

MOULINIER René - *L'évaluation du personnel : un outil de cohésion et de développement pour l'entreprise* - Editions Chiron - Clamecy - 2002, 175 pages.

PIVETEAU Jacques - *L'entretien d'appréciation du personnel* - Editions INSEP Consulting - Condé Sur Noireau - 2000, 225 pages.

SERIEYX Hervé - *Ce que je crois* - Editions d'Organisations - Paris - 2003, 181 pages.

TEBOUL Jacques - *L'entretien d'évaluation* - Editions Dunod - Paris - 2007, 151 pages.

THUILIER Odile, VIAL Michel - *L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital* - Editions Lamarre – Cornac – 2006, 219 pages.

TRESANNI Marie - *Evaluer les compétences* - Editions EMS - Paris - 2004, 276 pages.

VIDAILLET Bénédicte – *Évaluez-moi !* – Edition du Seuil – Condé sur Noireau – 2013, 219 pages.

## 2. ARTICLES

AKMEL-BOURGADE Monique, alii – *L'entretien professionnel, d'une formalité administrative à une démarche managériale* - Soins cadres – Supplément au N°87 - Août 2013, p 14 – 18.

ANSOULD Dominique, alii - *Innovons en matière d'évaluation* – Revue hospitalière de France – N°577 – Juillet, Août 2017, p 41 - 43.

BARBIER Martine - *L'évaluation du personnel soignant* - Gestions hospitalières – Juin, Juillet 2003, p 473 – 484.

BARON Xavier – *L'entretien d'évaluation sous l'œil de la cité* - L'Expansion Management – Février 2012, p 10 – 20.

BOUTTE Jean Louis – *L'entretien annuel d'évaluation, une nouvelle vision du monde* – Soins cadres – Supplément au N°87 - Août 2013, p 10 – 12.

DOAT Bruno – *La performance collective, un objectif pour les organisations* – Soins cadre – N° 92 – novembre 2014, p31 – 34.

LOUBAT Jean René – *L'entretien professionnel de progrès* – Objectifs soins - N°191 – Décembre 2010, p 26 – 27.

MALHOMME Marie-Laure - *Notation, évaluation, quels enjeux ?* - Soins Cadres - N°83 – Mai 2012, p 38 – 40.

PARRA Bernadette et PARRA Bruno - *L'utilisation de différents modèles d'évaluation* - Objectifs soins, l'essentiel du management – Janvier 2006, p 139 – 143.

PEYRE Pierre in BOUSSEMARE Sylvain – *Le faisant fonction de cadre* – Objectif soins - Janvier 2006, p 19 – 24.

PRUVOT Nicolas – *Le directeur des soins et le cadre paramédical de pôle* – Soins cadres – N°86 – Mai 2013, p 43 – 46.

RIVET Monique – *Recherche de performance où émergence de talents dans la pratique infirmière* – N°80 – Novembre 2011, p 24 – 28.

SLONINA Valérie – *L'entretien d'évaluation vers la reconnaissance des compétences* – Objectifs, soins et management – N°217 – Juin 2013, p 28 – 29.

TOCHE Didier - *L'entretien annuel d'évaluation* - Soins cadres - N°47 - Août 2003, p 38 – 40.

VACCARO Stéphanie – *L'entretien d'évaluation, un outil institutionnel et personnel* - Soins cadres – Supplément au N°87 - Août 2013, p 22 – 23.

### 3. TEXTES JURIDIQUES

#### LOIS

*Loi n° 46-2294 du 19 octobre 1946 relatif au statut général des fonctionnaires parue au J.O.(Journal officiel) du 20.10.1946*

*Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 relatifs aux droits et obligations des fonctionnaires parue au J.O. du 14 juillet 1983*

*Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social non parue au J.O., consolidée le 26 août 2018*

*Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière parue au J.O. du 11 janvier 1986*

*Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 relatif à la réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) parue au J.O. du 22 juillet 2009*

#### DECRETS

*Décret n°59-308 du 14 février 1959 relatif aux conditions générales de la notation et de l'avancement des fonctionnaires paru au J.O. du 20 février 1959*

*Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'état paru au J.O. du 2 mai 2002*

*Décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière paru au J.O. du 26 août 2008*

*Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat paru au J.O. le 1<sup>er</sup> août 2010*

*Décret n°2010-1153 du 29 septembre 2010, en application de l'article 65-1 de la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant disposition statutaires relatives à la fonction publique hospitalière par au J.O. du 1<sup>er</sup> octobre 2010*

*Décret n°2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière paru au J.O. du 28 décembre 2012*

#### CIRCULAIRE

*Circulaire de la Direction des hôpitaux n° 00030 du 20 février 1990 relative aux missions et fonctions principales des surveillants hospitaliers non parue au J.O.*

#### 4. SITES INTERNET

L'AGENCE NATIONALE D'APPUI A LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENT DE SANTE ET MEDICO-SOCIAUX : *Améliorer la gestion des ressources humaines. Evaluation professionnelle du personnel non médical – Janvier 2011.* (consulté le 18 août 2018).

<http://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/ameliorer-la-gestion-des-ressources-humaines-evaluation-professionnelle-du-personnel-non-medical/>

L'ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION PERMANENTE DU PERSONNEL HOSPITALIER: *L'entretien de formation.* (consulté le 26 août 2018). <http://www.anfh.fr/se-former-dans-la-fph/l-entretien-de-formation>

CITATIONS OUEST FRANCE: *Citation d'Antoine de Saint Exupéry.* (consulté le 24 août 2018). <https://citations.ouest-france.fr/citation-antoine-de-saint-exupery/veux-construire-bateau-rassemble-tes-61529.html>

LA HAUTE AUTORITE DE LA SANTE : *Guide pour l'autodiagnostic des pratiques de management en établissement de santé - Janvier 2005.* (consulté le 10 mars 2018). <http://www.has.fr>

LA HAUTE AUTORITE DE LA SANTE : *Guide thématique des experts visiteur, gestion des ressources humaines, définition de la politique, Septembre 2014, p 4.* (consulté le 10 août 2018). [https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2743522/fr/17-gestion-des-ressources-humaines](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2743522/fr/17-gestion-des-ressources-humaines)

LE PETIT LAROUSSE : *Définition empirique.* (consulté le 15 mars 2018). <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/empirique/28944>

LE PETIT LAROUSSE : *Définition évaluer.* (consulté le 16 août 2018). <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9valuer/31795>

LE REPERTOIRE DES METIERS DE LA SANTE, DE L'AUTONOMIE : *Fiche métier.* (consulté le 16 août 2018).

<http://www.metiersfonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/spip.php?page=fiche-metier&idmet=29#ancr3>

MANAGER .COM : *Le Bien-Etre est il la conséquence ou la cause du succès ?*(consulté le 29 août)

<https://managersante.com/2018/08/10/succes-ou-bien-etre-les-deux-mais-dans-quel-ordre/amp/>

## LISTE DES ANNEXES

---

<b>Annexe 1</b>	Les autres entretiens prévus par le législateur	Page I
<b>Annexe 2</b>	Le guide d'entretien	Page III
<b>Annexe 3</b>	Tableau des profils managers /type d'établissements	Page V
<b>Annexe 4</b>	Retranscription d'un entretien	PageVII
<b>Annexe 5</b>	Codage des thématiques	Page XVI

Les autres entretiens prévus par le législateur :

### L'entretien professionnel :

Il est un droit de tout salarié avec moins de 2 ans d'ancienneté pour être acteur de son évolution professionnelle quelque soit la taille de l'entreprise (Loi du 4 mai 2004 et décret de 2008). Il permet de faire le point sur son projet professionnel, déterminer ses besoins en formation et de définir les conditions d'envoi en formation. Il peut être couplé à l'entretien d'évaluation. La loi s'immisce ainsi dans la gestion des ressources humaines des établissements. Les personnels d'encadrement doivent être formés à cet exercice pour assurer leur mission de tuteur pour accompagner le professionnel dans cette démarche obligatoire (LABRUFFE A. 2005).

### L'entretien de seconde partie de carrière :

Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et plus. Ainsi, chaque salarié sénior de plus de 45 ans est invité à réfléchir à une nouvelle orientation professionnelle et aux moyens pour y accéder.

### Le bilan d'étape :

En parallèle, un bilan d'étape est obligatoire tous les 6 ans, qui permet de vérifier que le salarié a suivi une action de formation, bénéficié d'une progression, salariale ou professionnelle ou bien a acquis des éléments de certifications, par la formation ou par une VAE. Des sanctions sont prévues pour les entreprises de 50 salariés et plus si le salarié n'a pas bénéficié d'un entretien professionnel et d'au moins deux de ces trois points (pénalité : abondement de 100 heures du CPF).

Il est toujours à la demande du salarié. Il a pour but de lui permettre d'évaluer ses compétences et de déterminer avec son employeur les objectifs d'une formation éventuelle.

### L'entretien de formation :

Il a été mis en place dans la fonction publique suite à la l'expérimentation sur la mise en place de l'entretien d'évaluation à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Il a pour objectif la mise en oeuvre d'un projet professionnel cohérent pour le professionnel et pour l'établissement. Il est organisé et conduit par le supérieur hiérarchique du professionnel, l'entretien de formation est annuel et peut suivre l'entretien d'évaluation.

Le contenu de l'entretien de formation peut être articulé autour des points suivants :

- rappel des suites données aux actions de formation demandées par le professionnel lors du précédent entretien,
- définition des actions de formation éventuellement nécessaires au regard des missions confiées aux professionnels, des évolutions probables de ses activités, de ses perspectives professionnelles et personnelles;
- examen des souhaits personnels de l'agent en termes de préparation aux concours, de Validation des acquis de l'expérience (VAE), Bilan de compétences... (ANFH : Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier, site web).

## Guide d'entretien des managers

THEMES	QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE
PRISE DE CONTACT	Fonction	
	Ancienneté dans la profession / structure	
	Nombre de professionnels en lien direct	
CONNAISSANCE ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF	Comment se passe la campagne d'évaluation dans votre structure ?	Quelle est la périodicité de cette campagne ?
		Comment et quand les évalués sont ils informés ?
		Préparez vous l'entretien ?
		Si oui comment ? Avec quoi ?
		Avez-vous des supports ?
	Comment l'institution vous soutient dans cette démarche ?	Quelle est la durée de l'entretien ?
		Quels thèmes sont abordés ?
		Les objectifs sont ils fixés et réévalués ?
		Etes vous formés ainsi que vos collaborateurs ?
		L'institution informe-t-elle du démarrage de la campagne ?
	Existe-t-il une GPEC dans vos structures ?	

THEMES	QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE
<b>PERCEPTION ET REPRESENTATION DU DISPOSITIF</b>	Comment vivez vous le dispositif ?	Est-ce une charge de travail ?
		Quels sont vos sentiments ?
		Quelle attitude avez-vous ?
		Dans quel état d'esprit êtes vous ?
<b>CONCEPTION DU DISPOSITIF</b>	Quels sont selon vous les finalités des entretiens ?	Est-ce un outil de progression, d'amélioration des compétences ? pour l'institution ? pour les professionnels ?
	Quels sont selon vous les finalités des entretiens ?	Le dispositif est-il en lien avec votre type de management ? Avec la motivation des professionnels ?
		Est-il en lien avec un sentiment d'appartenance ou de reconnaissance ?
		Est-ce que cela permet d'accompagner le professionnel dans son projet professionnel ?
		Cela débouche-t-il sur le plan de formation ? sur l'attribution d'une note, d'une prime, d'une gratification ?
<b>EVOLUTION DU DISPOSITIF</b>	La campagne des entretiens d'évaluation a-t-elle évoluée ?	
<b>PROPOSITION D'AMELIORATION</b>	Quel serait l'entretien idéal sur le fond et sur la forme ?	

## ANNEXE 3

Tableau des profils managers / type d'établissements

Profession	Domaine	Type et lieu des établissements	Ancienneté dans la fonction/structure	Nombre de professionnels évalués N-1 et ou N-2
M1 Directrice	Sanitaire Privé à but lucratif	Deux centres de cures thermales 67 Bas Rhin	6 ans / 2 ans et demi	10 N-1
M2 Directeur régional	Sanitaire Privé à but lucratif	17 établissements de SSR Région PACA	4 ans / 4 ans	17
M3 Coordinatrice des soins	Sanitaire ESPIC	Trois établissements de SSR 67 Bas Rhin	15 ans	3 N-1 60 N-2
M4 Directeur	Sanitaire ESPIC	Trois établissements de SSR 67 Bas Rhin	18 ans / 5 ans	10 N-1
M5 Directrice des soins	Sanitaire ESPIC	Un établissement de SSR 33 Gironde	10 ans / 3 ans	14 N-1
M6 Directeur	Sanitaire et médico-social ES- PIC	Un établissement de SSR d'USLD d'EHPAD 68 Haut Rhin	4 ans / 2 ans et demi	3 N-1

Tableau des profils managers / type d'établissements (suite)

Profession	Domaine	Type et lieu des établissements	Ancienneté dans la fonction/structure	Nombre de professionnels évalués N-1 et ou N-2
M7 Directrice des soins	Sanitaire Fonction publique	Un centre hospitalier 14 Calvados	2 ans et demi / 1 an et demi	20 N-1
M8 Cadre supérieur santé	Sanitaire Fonction publique	Un institut de formation 75 Paris	18 ans / 2 ans	6 N-1
M9 Directrice	Médico-social ESPIC	Un ESAT 67 Bas Rhin	4 ans et demi / idem	10 N-1
M10 Directeur	Médico-social ESPIC	Un ESAT 54 Meurthe et Moselle	10 ans / 2 ans	8 N-1
M11 Directrice	Médico-social ESPIC	Un ADJ et un SAVS	15 ans / 2 ans	13 N-1
M12 Directrice adjointe	Médico-social ESPIC	Deux foyers, trois SAVS, un SAM-SAH, un ADJ	15 ans / 5 ans	7 N-1

Code couleur utilisé pour regrouper par domaine les différents professionnels

### Retranscription d'un entretien

#### *ENTRETIEN DIRECTRICE CENTRES DE CURES THERMALES (Etablissements privés à but lucratif)*

- *Dans un premier temps, je voudrais connaître tes fonctions, ton ancienneté dans la profession, dans la structure et le nombre de managers que tu es amenée à évaluer ?*

Je suis à la direction de deux établissements : la société thermale de M. et la société thermale de N., deux établissements qui appartiennent au groupe V. qui est le deuxième opérateur dans le secteur du thermalisme en France. C'est un groupe qui a aujourd'hui 13 stations thermales, le bateau amiral du groupe c'est Aix-les-Bains. Voilà. L'histoire de ces deux stations thermales, c'est qu'elle appartenait au groupe U. A. jusqu'au 31 janvier 2014 et que l'U. a donc décidé de se séparer de son activité thermale à cette période et donc le groupe V. à racheter ces deux établissements thermaux à l'U. en date du 1er février 2014. Moi, j'ai pris mes fonctions de directrice au sein de ces deux établissements le 1er décembre 2015, j'ai donc en gros 2 ans et demi d'ancienneté dans la fonction.

- *Tu as combien de managers ou de professionnels à évaluer ?*

Alors à M., il y a 4 personnes en situation d'encadrement intermédiaire que j'évalue, à N. il y en a deux.

- *D'accord. Ce sont des cadres de proximité, des cadres administratifs ?*

À M. sur ces 4 personnes, il y a une personne responsable des soins, une personne qui est responsable des activités physiques adaptées et des programmes complémentaires, il y a un responsable administratif et un responsable des services techniques. À N. il y a une responsable des soins et une responsable technique.

#### **1. CONNAISSANCE ET MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF :**

○ *Comment se passe dans ton établissement la campagne d'évaluation ?*

Euh... bah... en faite, je cale un rendez-vous entre février et mars avec chacune des personnes. Voilà. Elles ont une trame proposée par le groupe pour les entretiens annuels d'évaluation et donc pendant l'entretien, on essaie de suivre cette trame même si je la trouve peu adaptée et que elle est un peu restrictive et dubitative, on s'en éloigne un petit peu quoi. Il y a une trame, il y a un guide, on va dire qu'ils servent globalement de colonne vertébrale même si il y a quelques petites discrétions pendant l'entretien parce que je la trouve trop restrictive.

- *D'accord. Quels sont les thèmes qui sont abordés ?*

Alors, sur une première partie en fait, c'est de faire un feed back sur l'année qui vient de se passer, sur les temps forts de l'année, sur les éventuelles difficultés rencontrées. Ensuite il y a un point sur la formation. Ensuite il y a un point par rapport aux objectifs, à l'atteinte des objectifs de l'année précédente et puis il y a un temps qui concerne plus le ressenti en fait du salarié sur l'année qui vient de se passer. On aborde plus l'aspect relationnel de la fonction, comment elle se sent par rapport à ses pairs, comment se passe la collaboration avec ses pairs en situation d'encadrement intermédiaire, par rapport à l'équipe qu'elle a à gérer, et ensuite il y a une partie un peu 360° en fait par rapport au fonctionnement avec moi.

- *Au niveau de la périodicité, il n'y a que cette évaluation ou est-ce qu'il y a un entretien professionnel également où est-ce que il est mixé ?*

C'est mixer avec l'entretien. J'ai cette feuille pendant l'entretien que je remplis en fait à la suite. Mais du coup je ne fais pas d'entretien professionnel je mixe.

- *D'accord. L'entretien c'est tous les ans ?*

Oui.

- *Tu leur donnes combien de temps pour préparer ?*

Ils savent que c'est à cette période, que chaque année c'est en février mars et en fait ils ont une quinzaine de jours pour préparer entre le moment où on fixe la date et le moment où l'entretien se déroule.

- *Sur quels supports peuvent-ils s'appuyer ?*

Ils ont les supports et oui je leur demande de s'appuyer sur leur fiche de poste. Ils ont effectivement ... on a fait un travail où on a détaillé en faite pour chacun les missions par thèmes en faite et donc effectivement, on s'appuie sur ces documents pendant

l'entretien. On fait le tour de l'année en fait j'essaye de reprendre mission par mission, les faits marquants, les difficultés éventuellement rencontrer voilà.

- *Combien de temps dure l'entretien ?*

Entre 1h et 2h.

- *Tu parlais des objectifs donc euh... vous les fixer conjointement ou vous trouver un consensus ?*

Oui, en fait à chaque entretien annuel d'évaluation pour l'année qui suit en fait.

- *Et là pour le coup, vous appuyer sur le projet d'établissement, le projet de service ?*

Non on n'a pas de projet d'établissement

- *D'accord.*

Alors en fait, du coup les objectifs sont assez variables.

Par exemple au niveau des services techniques, il y a des objectifs chiffrés en ce qui concernent les taux de pannes. On a réussi à mettre en place une partie d'objectifs qui est quantifiable voilà et il y a une partie d'objectifs qui sont plus qualitatifs que quantitatifs. Mais il y a un mixte pour ça. Pour les autres en fait, chaque curiste qui vient chez nous, a rempli un questionnaire de satisfaction qui donne lieu à une exploitation par établissement, par secteur dans l'établissement avec des taux de satisfaction sur l'accueil, sur les soins avec des items très précis donc pour chacun il y a une partie d'objectifs qui est en lien avec ça, avec les taux de satisfaction et qui du coup ce sont des objectifs quantifiables également et puis il y a des objectifs qui sont plus qualitatifs aussi. Pour chacun, il y a un mixte des deux entre des objectifs quantifiables et des objectifs qualitatifs. C'est vrai que c'est une première pour moi chez V parce que jusqu'à présent les entretiens annuels d'évaluation que je donnais étaient strictement qualitatifs en fait. On n'avait jamais réussi à mettre en place des objectifs quantifiables dans le secteur médico-social et dans le secteur sanitaire.

- *Par rapport à ces objectifs quantifiables du coup, ils sont bien tracés, bien visibles, bien connus par les cadres en fonction de leur secteur d'activité ?*

Oui et puis donc en fait il y a un suivi mensuel. En fait, ils peuvent consulter. C'est même plus que mensuel c'est-à-dire quand fait, ils ont tous accès à la base de données qui concerne les enquêtes de satisfaction curiste. Donc en fait, s'ils veulent chaque jour, ils peuvent aller voir où en est l'autosatisfaction.

En l'occurrence sur les deux établissements que je tiens, on est les deux établis-

ments en tête du groupe. Des taux de satisfaction pour M. est autour de 87 % et pour N. l'année dernière à 92.

- *Ah ! Et comment tu l'expliques ?*

Par la qualité des équipes, par leur niveau d'investissement, par leur état d'esprit avec un attachement à des valeurs tu vois. La valeur travail cheville au corps quand même, tu vois moi j'ai vu une grosse différence entre un établissement médico-social à Strasbourg et les deux structures dans lesquelles je travaille aujourd'hui. En fait, on a des salariés qui pour la plupart sont saisonniers avec très peu de turn-over. C'est-à-dire qu'on a des saisonniers qui sont saisonniers depuis 25 ans ou 30 ans et avec un recrutement très local sur le territoire ici d'Alsace du Nord et du coup, ça se retrouve dans les valeurs portés par les salariés très clairement quoi.

- *Oui, ils ont envie de garder leur outil de travail ?*

C'est ça en fait si tu veux. Il y a une forme de fierté à rendre un service qui satisfasse le curiste, à avoir des retours positifs du curiste, à avoir un taux de satisfaction important voilà donc c'est aussi la qualité des managers de proximité.

Mais pour le coup, de manière globale il y a vraiment un état d'esprit au niveau des équipes qui à mon sens est à l'origine de ces taux de satisfaction élevés. Ça fait 2 ans et là on est sur la 3e année puisque la première année comme l'établissement à intégrer le groupe en cours d'année il n'y en avait pas eu mais M. et N. en fait gagnent chaque année le prix satisfaction client du groupe. Il y a une remise de trophée chaque année pour le trio de tête et voilà : ça fait 2 ans et là cette année, on est toujours sur les mêmes niveaux et les deux établissements gagnent les trophées satisfaction.

- *C'est très bien franchement, c'est même une fierté pour toi j'imagine par rapport à cette prise de poste.*

Oui, oui, après honnêtement, c'est liée à la qualité des équipes tu vois. Ils ne m'ont pas attendu pour avoir des taux de satisfaction élevés donc voilà. Après moi, j'ai fait effectivement autant que possible de créer dans les deux structures les conditions d'organisation et de travail qui permettent de maintenir ce taux de satisfaction élevé.

- *Comment le groupe V. te soutient-il dans cette démarche ?*

Sur la formation, si tu veux moi j'ai un parcours qui fait que ..., j'ai récemment été

formée, tu vois j'ai fait le CAFDES entre 2010 et 2012 donc du coup plus l'école des cadres 6 ans avant donc sur ces deux formations là, j'avais été formée à l'entretien annuel d'évaluation. C'était un point qui a été abordé lors de ma prise de poste. Au jour d'aujourd'hui, je n'ai pas de demandes particulières moi par rapport à ça, en terme de formation je n'ai pas eu de demandes particulières au niveau du groupe.

Sur l'aspect GPEC jusqu'à présent, il n'y avait pas de soutien pour la simple et bonne raison qu'il n'y avait pas de DRH au niveau du groupe. Il y avait un secrétaire général qui était juriste de formation et qui se charge de la partie RH. Enfin, on va dire sur le papier il était chargé de la partie RH mais qui concrètement n'avait pas d'action à ce niveau-là dans les faits. En fait cette personne a quitté le groupe en début d'année et en fait il y a eu une réorganisation entre la partie juridique et la partie RH et arrivée d'une nouvelle responsable RH depuis 5 mois. Je pense que cette partie-là va se mettre en place très prochainement. Pour le coup, c'est une vraie RH mais jusqu'à présent il n'y avait rien.

- *D'accord. Est ce que les cadres sont formés à cet exercice ?*

Non ça c'est effectivement... Alors, parce que les cadres mènent les entretiens d'évaluation pour les personnes qu'ils encadrent. Pour le coup, aucun d'entre eux n'est formé et c'est effectivement un axe d'amélioration évident qu'on a à mener. En fait si tu veux le truc, c'est qu'aucun des cadres intermédiaires qui est en fonction aujourd'hui n'a eu de formation au niveau management d'équipe. Ils sont tous en fait arriver là à la « one again » en fait parce que ce sont des gens qui ont effectivement de l'ancienneté dans l'établissement et puis du coup ont gravi les échelons jusqu'à une situation d'encadrement et sans formation sur l'aspect managérial. Cela a été mon premier travail l'année dernière. Donc, ils ont tous bénéficié d'une formation de 6 jours : Deux fois trois jours en faite au management d'équipe mais cette partie en l'occurrence de l'entretien d'évaluation n'a pas été abordé sur cette première formation sur laquelle il y avait déjà beaucoup de thèmes sur la partie animation des équipes, sur la posture managériale, la gestion de conflit... C'est effectivement un axe de travail à exploiter et de formation à mettre en place rapidement.

## **2. PERCEPTION ET REPRESENTATION DU DISPOSITIF :**

- *Comment vis tu cet entretien ? Quel est ton ressenti à cette période ?*

Alors moi, je le présente toujours comme un temps d'échange, un temps qui doit nous permettre d'être en fait dans un échange constructif voilà. Donc du coup, je le vis comme ça, comme un temps privilégié, échange avec le salarié donc je le vis bien.

Je trouve que c'est intéressant. Je trouve qu'il y a toujours des choses intéressante en faite qui ressortent de ces entretiens et qui permettent aussi de mettre en place des choses dans l'année qui suit pas seulement vis à vis du salarié questionné mais aussi de temps en temps de manière plus générale sur l'organisation de l'établissement voilà.

Je trouve que je le vis d'autant mieux depuis que je suis chez V., j'ai à ma disposition aussi la possibilité de mettre en place une reconnaissance en fait financière par rapport à des investissements ou des résultats remarquables. Ça je trouve que c'est aussi quelque chose... C'était une frustration pour moi avant d'être dans ces temps d'évaluation sans pouvoir jamais avoir à ma disposition le levier de la rémunération en fait comme élément de reconnaissance. Donc il y avait la formation, la possibilité de dire aux salariés ma reconnaissance par rapport à l'investissement au travail fourni mais voilà ça s'arrêtait là. Là je trouve très confortable d'avoir ce levier à ma disposition. Voilà donc je le vis bien.

A mon sens, c'est un moment privilégié pour donner, le cas échéant, bien sûr quand ça se passe bien des éléments de reconnaissance voilà. Pour le coup sur l'établissement où je suis, franchement, il y a des cadres avec qu'il y a un travail à mener en fait par rapport à la posture. C'est clair mais dans tous les cas, tous sont dans des postures très volontaires, très loyales, donc du coup, c'est simple à mener ces entretiens d'évaluation.

## **3. CONCEPTION DE L'ENTRETIEN :**

- *Quelles sont selon toi les finalités des entretiens ?*

Il y a la fixation des objectifs de l'année qui suit. Des objectifs qui vont donner lieu effectivement derrière de manière objectivable à une reconnaissance en terme de rémunération mais aussi des objectifs qui sont plus qualitatifs et qui vont nous permettre de retravailler notre organisation ... Tout ce qui nous permet en fait de produire le meilleur service donc il y a ça la reconnaissance, des éléments de reconnaissance à transmettre aux salariés, il y a le fait de l'entendre sur ces difficultés et ou sur nos lacunes en terme d'organisation de travail, tes difficultés relationnelles enfin voilà et de trouver avec lui, d'identifier avec lui des axes d'amélioration potentiels à travailler et puis voilà.

- *C'est un outil de progression, d'amélioration des compétences selon toi ?*

Oui clairement sur les difficultés identifiées, on va chercher ensemble du coup qu'est ce que l'on peut mettre en place sur l'année qui vient, en termes d'organisation pour aller au-delà, en termes de formation pour aller au-delà. Donc oui

- *Est ce qu'à ton avis, c'est un moment aussi qui permet de pressentir la motivation du salarié ?*

Oui, j'ai effectivement cette notion de motivation. Je ne l'ai pas évoqué mais pour moi clairement le fait d'identifier avec le salarié des axes de travail en terme de mise en place de formation, moi je considère que la formation c'est un élément de motivation donc voilà. Ensuite, l'aspect de la rémunération que j'ai évoqué tout à l'heure qui pour moi est aussi facteur de motivation enfin j'imagine. Je ne l'imagine pas seulement parce que les retours des salariés par rapport à ça vont dans le sens là effectivement ... Comme en plus pour la plupart, ce sont des gens qui étaient à l'U. avant en fait, quand un élément de reconnaissance matériel vient couronner une année d'investissement en fait, je pense qu'ils apprécient d'autant que ce n'était pas dans la logique dans la logique professionnelle qu'ils connaissaient jusque-là.

- *Est ce que cela permet d'accompagner le professionnel dans son projet professionnel ou dans sa carrière ?*

Oui clairement, en tout cas, c'est l'objectif que je me fixe.

#### **4. EVOLUTION DU DISPOSITIF :**

- *La campagne des entretiens de progrès a-t-elle évolué ?*

Si tu veux pour moi, l'évolution je l'ai évoqué avant. Pour moi, l'évolution majeure

entre aujourd'hui et mes postes précédents c'est que la notion d'objectifs quantifiables.

Alors attention il reste quand même un mixe de... Tu vois la différence c'est que si je prends mon cas par exemple, moi j'ai une prime sur objectifs liée strictement à des éléments quantifiables et néanmoins on a un entretien annuel d'évaluation où on aborde d'autres objectifs tu vois. Mais ma prime sur objectifs n'est liée qu'à la partie quantifiable de mes objectifs. Tu vois on parle de masse salariale sur CA, de taux de satisfaction curiste, on parle du nombre de curistes dans l'année etc. Enfin tu vois, c'est juste du coup du quantifiable pur et dur. Ma prime sur objectifs est strictement liée à ça, même si pour autant j'ai d'autres objectifs qui pour le coup pour lesquels je n'ai pas d'objectifs quantifiables en rapport mais qui sont quand même évoqués dans mon entretien annuel d'évaluation.

- *Tu as un exemple à me donner sur du qualitatif, un objectif que tu t'es fixé en accord avec ta direction ?*

Là pour le coup par exemple ça ne va pas être vraiment qualitatif car ça pourrait être objectifable mais ce n'est pas pris en compte pour la prime.

Par exemple, moi pour cette année, je dois développer pour chacune des stations une deuxième orientation. C'est-à-dire que les deux stations ont une orientation rhumato et je dois faire un travail de développement pour mettre en place.... Du coup il faut monter un dossier, c'est très technique pour en fait une seconde orientation sur chacune des stations. Voilà. Sinon l'année dernière, j'avais aussi l'objectif qui avait été de mettre en place pour les curistes rhumato un programme complémentaire d'éducation à la santé : voilà un exemple d'objectif sur l'année. Un autre objectif concerne la mise en place du document unique. Mais ceux là ne sont pas pris en compte dans le calcul de ma prime sur objectifs.

Voilà à l'inverse, pour les gens qui sont en situation d'encadrement intermédiaire, la prime du coup ce n'est pas une prime, les augmentations salariales sont sur la base entre un mixe entre les objectifs quantifiables et non quantifiables.

## **5. PROPOSITIONS D'AMELIORATION :**

- *Quel serait selon toi, l'entretien idéal sur le fond et sur la forme ?*

Waouh ! *Rire*

L'entretien idéal ? Silence...

Je ne sais pas en fait. Si tu veux moi, j'essaye aussi d'adapter... je n'ai pas... Il y a cette fameuse trame dont je t'ai parlée au début mais dont je m'éloigne en fait dans mes entretiens. Donc du coup je dirais que j'adapte mes entretiens aux personnes avec qui j'ai l'entretien et on va dire à l'histoire, qui est cette personne et à ce que j'identifie comme difficulté éventuelle et comme point fort chez elle, tu vois. Donc je dirais, je ne sais pas si il y a un entretien idéal. Moi je dirais que j'essaye de tendre vers ce qui me paraît être le mieux et en l'occurrence pour moi, il y a une notion d'adaptation à chacun des salariés qui va permettre de mettre le focus sur tel ou tel point en fonction de qui il est et de comment il se positionne par rapport à sa situation d'encadrement et voilà.

## Codage des verbatims

Thématiques	Codes	Verbatims
<b>1. Connaissance et mise en œuvre du dispositif</b>		
	<p>Nombre de personnes évaluées</p> <p>Fonctions</p>	<p>M1 : 6 managers, responsable des soins, responsable des activités physiques, responsable administratif, responsable technique.</p> <p>M2 : 17 directeurs d'établissements</p> <p>M3 : 3 cadres et 60 agents</p> <p>M4 : 10 managers, responsables des soins, responsable administratif, responsable logistique</p> <p>M5 : 14 professionnels, cadres de soins infirmiers, du plateau technique, responsable biomédical, psychologues</p> <p>M6 : 3 cadres</p> <p>M7 : 20 cadres</p> <p>M8 : 6 professionnels, cadres formateur et personnels administratifs (secrétaires, aide de direction, intendant)</p> <p>M9 : 10 professionnels, chefs de service, secrétaires, comptables, psychologues</p>

		<p>M10 : 8 professionnels, chefs d'atelier, chargée de projet, comptables et secrétaires</p> <p>M11 : 13 professionnels, chefs de service, maitresses de maison, secrétaires, médecins et psychologues</p> <p>M12 : 7 professionnels, chefs de service, psychologues, neuropsychologues, secrétaires</p>
Dénomination		<p>M1 : Entretien d'évaluation... Mais du coup, je ne fais pas d'entretien professionnel, je mixe.</p> <p>M2 : Entretien annuel professionnel... entretien professionnel... autour de la vie professionnelle et personnelle</p> <p>M3, M4, M5 : Entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement... entretien professionnel. Je le fais en même temps que l'EAEA une année sur deux.</p> <p>M6 : Entretien annuel de progrès</p> <p>M7 : Entretien annuel d'évaluation et l'entretien annuel de formation</p> <p>M8 : Entretien annuel d'évaluation</p> <p>M9 : Entretien pro biennuel – entretien sénior</p> <p>M10 : Entretien individuel et professionnel</p> <p>M11 : Entretien individuel et professionnel</p> <p>M12 : Entretien individuel – entretien professionnel</p>
Périodicité/Période	<p>Tous les ans</p> <p>Une année sur deux pour l'entretien professionnel</p>	<p>M1 : Je cale un rendez-vous entre février et mars avec chacune des personnes... une fois par an.</p> <p>M2 : ... une fois par an qui se déroule en général en début d'année.</p> <p>M3 : faut les avoir fait pour fin juin.... Accord avec la direction locale... je remonte en fin d'année mes évaluations. je le fais (entretien professionnel) en même temps que l'EAEA une année sur deux</p> <p>M4 : chaque année... objectif théorique de terminer.... le 30 juin... je veille qu'en septembre ce soit bouclé.</p>

		<p>M5 : ma campagne... commence... mi-février. Elle s'étend jusqu'à maximum fin juillet. L'année dernière, j'ai fait une demande au siège pour qu'on puisse avoir accès au logiciel jusqu'à fin septembre... On avait des difficultés... sous effectif cadre...</p> <p>M6 : ... campagne qui se déroule sur 6 mois... de manière pyramidale... le directeur général rencontre ses collaborateurs et après ça descend.... Démarche de groupe.</p> <p>M7 : Procédure diffusée tous les ans à l'ensemble des agents.</p> <p>M8 : Réglementaire qui impose un certain calendrier</p> <p>M9 : on a décidé que ça serait tous les deux ans sauf ceux qui sont en situation de sénior ou de pénibilité.... Finalement tout le monde est satisfait de cette cadence... on démarre en mai et on doit boucler en octobre.</p> <p>M10 : ce n'est pas formalisé... on doit le faire mais quand on veut....</p> <p>M12 : L'entretien professionnel est obligatoire au moins tous les 2 ans. L'entretien individuel... n'est pas obligatoire. Nous, on a fait le choix dans notre association de regrouper les deux. On essaie de les faire au moins tous les deux ans.</p>
<p>Information, délais, préparation</p>		<p>M1 : Ils ont une quinzaine de jours pour préparer, je prépare aussi avant de les voir donc il y a un travail préparatoire.</p> <p>M2 : Ils sont prévenus environ un mois à l'avance... préparer en amont... de réfléchir à des objectifs. Je prépare aussi...</p> <p>M3 : Je les préviens 8 jours avant. Si je peux 10... Ils y a des agents qui préparent d'autres non.... Moi je prépare, je sais ce que je veux leur dire.</p> <p>M4 : une bonne semaine .... Dans certains cas 2 semaines. Les managers préparent, moi... je recherche.... Ce que l'on s'était dit l'année dernière... les points forts, l'année écoulée, vers où on peut aller, évolutions futures... points de convergence</p>

M5 : je bloque dans mon agenda des rdv par défaut... de mars à fin juin. Ma secrétaire va voir avec les cadres... au minimum 15 jours à l'avance.... Ce qui permet au salarié de vraiment préparer à l'avance...

M6 : il est attendu que le manager prépare. Après s'il décide... de ne pas le préparer, c'est de son ressort. Je regarde ce qui avait été intégré l'année précédente, j'identifie les points sur lesquels il y a eu du progrès et j'identifie les marges de manœuvre.

M7 : date choisie en concertation avec le cadre évalué et non imposée.... Préparé par les deux parties en amont.

M8 : on leur donne leur fiche de poste et le support de l'entretien en mai juin... on demande aux participants de se familiariser avec le support. Ils ont tout l'été... On se voit en septembre ou octobre ... on bloque nos agendas par agents.... 2 à 3 mois d'introspection.

M9 : je glisse un petit mot 15 jours avant la date de l'entretien que je propose dans le casier du salarié... Je reprends un peu... je suis assez proche de mes équipes. Je reprends l'ancien toujours... Je m'attarde sur les indicateurs effectivement.... Ça s'arrête à peu près là.

M11 : Je les reçois... je leur explique la présentation classique... On fixe une date ensemble dans le mois. Je prépare bien évidemment tout comme le manager sinon ça n'a pas de sens... en s'appuyant sur son entretien de l'année N-1. Il a le guide de l'entretien, la fiche de poste...

M12 : en général, la date, on la fixe ensemble. On invite le salarié par écrit en recommandé que ça soit ... un moment officiel... on joint un support de réalisation avec une aide à la réalisation... la description de fonction. Le salarié prépare de son côté, il a le choix de l'utiliser... de mon côté je le prépare également. J'essaye d'être efficace... objective... très consciencieuse dans la préparation... préparation est parfois chronophage mais indispensable.

Durée de l'entretien		<p>M1 : Entre 1h et 2h</p> <p>M2 : Environ 2h</p> <p>M3 : 45 mn parfois même une demi heure.... C'est aussi les années d'expérience, ça va plus vite... pas de turn-over important...ça facilite...</p> <p>M4 : par personnes 1h</p> <p>M5 : pour les cadres, je bloque 1h30</p> <p>M6 : 1h</p> <p>M7 : 1h30</p> <p>M9 : temps indéterminé finalement.... Entretiens qui durent 20 minutes... Entretiens qui durent 1h30</p> <p>M10 : 1h</p> <p>M11 : qui peut durer 1h30</p> <p>M12 : Nous, on préconise 1h d'entretien... moi... il dure 3h voire un peu moins de 2h30.</p>
	Supports/outils	<p>M1 : Trame proposée par le groupe.... On essaie de suivre même si je la trouve peu adaptée... un peu restrictive et dubitative. Il y a un guide... même s'il y a quelques ... discrétions.... S'appuyer sur leur fiche de poste, mission par mission. Cette fameuse trame... dont je m'éloigne en fait...</p> <p>M2 : Support d'entretien d'évaluation ... avec un mode opératoire.</p> <p>M3 : Pour l'entretien annuel : trame, guide, idem pour le professionnel. Ils me laissent la souplesse d'adapter l'outil.</p> <p>M4 : idem et fiche de poste. Des outils mis à disposition...</p> <p>M5 : Logiciel alinéa... guide envoyé en PDF. Accès sécurisé via internet sur le réseau de l'établissement... il peut se connecter ...et imprimer son évaluation de l'année dernière ou une évaluation vierge pour... préparer son entretien. Cela a été un changement de vie...ça fait 3 ans... les entre-</p>

		<p>tiens... sont beaucoup moins lourds en termes organisationnels... plus de retranscription, de réécriture... cela se fait directement lors de l'entretien.... C'est pour ça que pour tout l'or du monde, je ne voudrais pas revenir en arrière.</p> <p>M6 : guide d'entretien... logiciel NORMEA avec la fiche de poste et la GPEC</p> <p>M7 : Déroulé imposé par le logiciel GESFORM. Support pour N+1 et support de préparation pour la personne qui était évaluée. Fiche vierge d'évaluation qui reprend la fiche métier de la fonction publique. Ils ont la fiche de poste et la trame qui évaluent les critères de la fiche métier.</p> <p>M8 : support institutionnel qui énumère un certain nombre d'activités en lien avec la fiche de poste... toutes les activités, les missions ponctuelles, les missions continues etc....</p> <p>M9 : c'est assez succinct.... Trames pour l'entretien pro biennal et l'entretien sénior.... On a les fiches métiers... liste des formations faites, jours d'absence, on a quand même un petit peu des indicateurs positifs ou d'alerte.</p> <p>M10 : document d'entretien individuel et professionnel</p> <p>M11 : Il y a un manuel et un guide.... J'utilise l'entretien de l'année N-1, référentiel métier sur des fiches métiers et la fiche de poste.</p> <p>M12 : support de réalisation avec une aide à la réalisation... la description de fonction.</p>
	Auto-évaluation	<p>M3 : Non</p> <p>M8 : on va demander... où il se situe en termes d'auto-évaluation et nous même lui donner un retour sur ce que nous, on perçoit...</p> <p>M9 : Non pas du tout... on est sur un entretien professionnel, pas sur un entretien d'évaluation. Le terme est banni....</p> <p>M10 : il n'y a pas d'auto-évaluation ça s'est sur.</p>

		M12 : Ils sont très souvent dans le descriptif de ce qu'ils font ... liste un peu exhaustive plus qu'en termes de bilan...
Thèmes	<p>Feed back</p> <p>Point de situation</p> <p>Bilan de l'année écoulée</p> <p>Relecture de la fiche de poste</p> <p>Collaboration/pairs/équipe/N+1</p> <p>Temps forts/ faits marquants</p> <p>Objectifs année précédente (atteint ou dépassé ou partiellement atteint ou pas mis en œuvre)</p> <p>Evaluation des compétences</p> <p>Diagnostic</p> <p>Plan d'actions (délai, moyen, indicateurs de résultats)</p> <p>Formation</p> <p>Objectifs à venir</p> <p>Ressenti</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Mobilité</p> <p>Remarques et suggestions</p> <p>Accord</p> <p>Conclusion de l'entretien</p>	<p>M1 : Feed back de l'année... les temps forts... les faits marquants... éventuellement difficultés rencontrées. Point sur la formation... point par rapport aux objectifs de l'année précédente... sur le ressenti du salarié...par rapport à la collaboration avec ses pairs... par rapport à l'équipe... par rapport au fonctionnement avec moi.</p> <p>M2 : Bilan de l'année écoulée et de fixer des objectifs pour l'année à venir... débiter l'échange sur des points factuels... concernant les objectifs... détecter besoins en formation... comme objectif un accord en fait des deux parties.... Ça c'est assez important.</p> <p>M4 : ... petit point de situation... évaluation des compétences, évaluation de l'atteinte des objectifs... objectifs e progrès avec plan d'actions, souhaits d'évolution professionnelle... formations... les remarques et les suggestions.</p> <p>M5 : identification de l'agent, la situation professionnelle...issue du logiciel GRH, années de présence de l'agent, libellé emploi et ses coefficients, ses points de compétence... points d'expérience. Ensuite.... référentiel d'activité... si le professionnel a changé d'activité... plus affecté sur tel service...activités qui sont obsolètes... et s'il a acquis de nouvelles compétences... bilan de l'année écoulée... ressenti pour lui de ses faits marquants... les objectifs N-1... acquis, pas acquis,... pourquoi. Référentiel des savoirs avec l'évaluation des compétences ... listées que vous avez dans les libellés emploi de l'assurance maladie. Les objectifs à fixer... recensement des demandes de formation avec les priorités, les souhaitez... mobilité...projet professionnel particulier... conclusion de l'entretien avec un commentaire... sur le ressenti de l'entretien et la prestation globale</p> <p>M6: à partir de la fiche de poste, les compétences attendues, s'assurer à quel niveau de compétences. Le comportement professionnel aussi, un temps d'échange sur les formations de l'année parcourue et</p>

		<p>les formations souhaitées et une prospective sur l'avenir. Je laisse d'abord parler le collaborateur et ensuite on essaie de se mettre d'accord sur un diagnostic partagé</p> <p>M7 : Cases de compétences d'activités. Evaluation des objectifs... année précédente... une discussion sur les facilités, les difficultés de la personne et les objectifs sur l'année à venir</p> <p>M8 : On commence par mettre à jour la fiche de poste, par l'actualiser puis l'inviter à s'exprimer sur son auto-évaluation, ça débouche sur un accord en termes de confirmation de l'auto-évaluation... quand il y a un écart sur l'élucidation. De cet écart... on va lui faire un retour diplomatique sur ces compétences techniques... pédagogiques... contextuelles... les attitudes et les postures... et en s'orientant... sur des petits projets de formation qui permettraient de progresser... soit un coaching de proximité.</p> <p>M9 : On a les absences et l'objet de l'absence... les formations qui ont été suivies mais aussi demandées mais pas suivies... points précis qui sont convenus avec le salarié... Et c'est signé, ce n'est pas un engagement mais c'est un point de repère.</p> <p>M10 : on a les formations, principaux faits significatifs.... Un point sur les compétences professionnelles, les points forts et les axes d'amélioration c'est tout.... objectifs sur les 2 années à venir, actions, moyens à mettre en œuvre... projet professionnel.</p> <p>M11 : bilan de l'année (les points forts et les points faibles) bilan sur les objectifs ... atteints, pas atteints et pourquoi... pistes pour les atteindre... les objectifs... les formations qui sont disponibles.</p> <p>M12 : Parcours professionnel, les centres d'intérêt extra-professionnels, bilan de l'année écoulée, bilan des missions principales. Relation avec l'équipe, les usagers, les différentes responsabilités, spécificités, les formations qu'il a fait dans l'année... ses perspectives personnelles. Ensemble, on détermine les axes de progrès. Synthèse... objectifs... actions...</p>
--	--	--

	<p>Objectifs</p> <p>Suivis des objectifs/indicateurs/moyens</p> <p>Objectifs liés au travail</p> <p>Objectifs liés à l'individu</p>	<p>M1 : objectifs chiffrés... taux de pannes... une partie d'objectifs qui est quantifiable... une partie... qui sont plus qualitatifs... il y a un mixte. Taux de satisfaction sur l'accueil, sur les soins avec des items très précis... C'est vrai que c'est une première pour moi... jusqu'à présent... strictement qualitatifs en fait. On n'avait jamais réussi à mettre en place des objectifs quantifiables dans le secteur médico-social et ... sanitaire... Suivi mensuel... même plus que mensuel.... Accès à la base de données qui concernent les enquêtes de satisfaction curiste.</p> <p>M2 : Les objectifs sont posés en fonction d'indicateurs annuels... qui permettent <b>d'évaluer la performance</b>... objectifs un peu moins mesurables... un peu plus stratégiques... dans la durée... Mais 90%, ce sont des objectifs quantifiables, mesurables à l'année....</p> <p>M3 : je les réévalue pendant l'entretien... je ne peux... réévaluer pour 60 personnes.</p> <p>M4 : objectifs ... atteints... dépassés... partiellement atteints... pas mis en œuvre.... objectifs de progrès avec délai... moyen... indicateurs de résultats...</p> <p>M5 : ... fixés d'un commun accord... certains cadres qui arrivent avec leurs objectifs....j'en rajoute selon les priorités institutionnelles. Cela arrive qu'on en supprime certains... il y a un échange qui se fait.</p> <p>M6: des objectifs fixés en collaboration partagée mais limités à 3... globaux mais réalistes pour pouvoir les évaluer.</p> <p>M7 : Fixés d'un commun accord... 3 à 4 objectifs maximums afin que l'agent ne soit pas en difficulté et que les objectifs restent atteignables... bien ciblés, pertinents... au regard des choses qui restaient à améliorer. J'ai essayé de mettre en place des indicateurs... en lien avec les projets de service ou ... de pôle... d'établissement... cela ne faisait pas doublon. On arrivait à faire un suivi... sur les objectifs précis lié au travail. Des objectifs liés à l'individu... je n'attendais pas un an pour faire le point.</p> <p>Si la personne...n'a pas atteint ses objectifs, j'en suis responsable.... Je n'ai certainement pas mis les</p>
--	---	---

		<p>moyens suffisants.... Soit mon objectif est hors norme.</p> <p>M8 : ils sont formalisés sur le support d'entretien. Il y a des objectifs court terme étant le trimestre, moyen terme étant le semestre suivant, le long terme étant sur l'année.... Si l'on ne fait que des objectifs à long terme, on ne se voit plus de l'année. Le plus difficile... est de conjuguer les 3 temps, la plus part du temps on est convoqué par le court terme et on a tendance à oblitérer le moyen et long terme... Nous les voyons régulièrement de façon informelle au bout de quelques semaines... mois...</p> <p>M9 : Non à priori il n'y en a pas...</p> <p>M10 : c'est tout nouveau mais on peut mettre des objectifs pour les deux années à venir</p> <p>M11 : on va prendre des objectifs conjointement qui sont échangés... des échéances, des outils et des formations.... pour les atteindre sinon ce n'est pas possible. Objectifs qui peuvent être à court... moyen ... long terme.... Il faut faire un point par trimestre mais après cela dépend du projet. Ce n'est pas la peine qu'on donne des objectifs si on ne donne pas des moyens et qu'on ne met pas d'indicateurs pour. C'est moi qui les crée.</p> <p>M12 : on va retenir 3 objectifs avec les actions à mettre en place.... Vraiment plus à court terme en termes d'évolution ou d'acquisition de compétences</p>
<p><b>Soutien de l'institution</b></p>		
	<p>Information</p>	<p>M2 : informer aux entretiens...</p> <p>M3 : Note de service régionale...</p> <p>M4 : top départ... la note cadre... par la DG...</p>

		<p>M6 : Démarche de groupe qui est engagée</p> <p>M7 : Procédure étaient validées par la DRH, passé aux instances avec les partenaires sociaux... quelque chose qui était institutionnalisée.</p> <p>M8 : Réglementaire qui impose un certain calendrier</p> <p>M11 : La campagne des entretiens a une procédure qui est bien rodée... Elle nous apporte un rappel méthodologique... il faut surtout qu'on soit dans les clous par rapport à la loi.</p> <p>M12 : Démarche obligatoire. L'institution demande à ce que les entretiens soient faits.</p>
	<p>Formation pour les cadres, pour les agents</p> <p>Information pour les agents</p>	<p>M1 : j'ai fait le CAFDES ... plus l'école des cadres ... avant donc... j'avais été formée à l'entretien... C'était un point qui a été abordé lors de ma prise de poste.</p> <p>Aucun d'entre eux (managers de proximité) n'est formé. C'est ... un axe de travail à exploiter et de formation à mettre en place rapidement.</p> <p>M2 : les cadres... donc ils sont formés. Il y a des sessions de formations... organisées ... par les RH du groupe... par des cabinets externes aussi.</p> <p>Moi j'avais été formé comme ça.</p> <p>M3 : formation de 2 jours à l'époque... pas de formation actuellement. Les professionnels de terrain ne sont pas formés... cela ne semble pas un problème.</p> <p>M4 : au moment où la démarche a été mis en œuvre,... formations...ont eu lieu. Depuis, il n'y en a pas eu... donc on s'est pris un peu plus de temps lors de son entretien.... Pour lui expliquer... voilà où il faut être vigilant... C'est d'arriver... à ce que l'on s'exprime.</p> <p>M5 : on a été formé...une demi-journée... au logiciel alinéa. Pour les agents, il y a des informations au fil de l'eau par les chefs de service.</p>

		<p>M6: J'ai eu une formation suite à la mise en place du dispositif dématérialisé comme l'ensemble des managers et il existe des supports à disposition pour les évalués.</p> <p>M7 : ... les cadres nouvellement nommés ou les cadres recrutés de l'extérieur qui n'étaient pas formés, on les envoyait en formation à l'entretien. Les agents qui souhaitaient une formation à la préparation à l'entretien, c'était aussi au plan de formation.</p> <p>M8 : la directrice et moi, nous sommes formés. Et les professionnels ont accès à une formation sur les enjeux de l'entretien. Nous même, nous leur expliquons ... dans un courrier... à ma connaissance, il n'y en a pas qui ont voulu faire cette formation.</p> <p>M9 : on a effectivement prévu ... de faire une formation la dessus... c'était plutôt les cadres intermédiaires qui en avaient besoin parce que eux, ils ne sont pas toujours à l'aise avec ces entretiens.</p> <p>M10 : j'ai dû demander ce document d'entretien individuel et professionnel mais je n'ai pas eu de formation adéquate... il existe des formations néanmoins au niveau des RH... pour les personnes qui mènent les entretiens</p> <p>M12 : elle nous forme à ces entretiens dès qu'on embauche un nouveau chef de service ou un nouveau cadre, l'institution organise... régulièrement des sessions de formation sur « comment on mène un entretien individuel et professionnel. »</p>
	<p>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)</p> <p>Restitution des entretiens</p>	<p>M1 : pas de soutien pour la simple et bonne raison qu'il n'y avait pas de DRH au niveau du groupe... arrivée d'une nouvelle responsable RH... cette partie-là va se mettre en place très prochainement.</p> <p>M2 : Derrière en termes de GPEC, on a une restitution... du travail réalisé lors des entretiens ... qui est organisée par le directeur régional et le responsable des ressources humaines auprès de la direction des ressources humaines du siège.... Les besoins en formations... les potentiels... les profils plutôt évolutifs ... au contraire d'accompagnement un peu plus ciblé.</p>

		<p>M3 : Ces 2, 3 dernières années, c'est.... Complicqué... on a l'impression de ne plus avoir de gestion prévisionnelle. On vit au jour le jour.... Il y a des déficits à régulariser.... on a moins une vision d'avenir... c'est mon ressenti.</p> <p>M4 : ... pas d'outil de GPEC au jour d'aujourd'hui... on a des éléments... développés... identification des départs prévisionnels en retraite...salariés qui souhaitent évoluer ou pas... changer de site, une mutation. Stade embryonnaire....</p> <p>M5 : ... je vois le directeur général, vous voulez lui parler d'un agent... tout de suite il a accès à son dossier...il y a un lien avec les ressources humaines... avec le siège... j'ai la visibilité sur les cadres mais aussi sur tous les agents de mon département...</p> <p>M6 : c'est d'abord un logiciel qualité, gestion des risques que l'on a fait évoluer en RH pour y intégrer la GPEC... on a lié l'ensemble des éléments. Il y a une évaluation par établissement des besoins que vont ressortir des entretiens annuels de progrès.</p> <p>M7 : ... ce n'était pas très poussé.... Cela me permettait quand même de faire une prospective sur mes besoins métiers ou en compétences nouvelles à mettre en place.... Aux regards des départs en retraite, qui étaient anticipés...</p> <p>M8 : pendant cet entretien, il arrive régulièrement de faire émerger des idées avec leur accord, de la valoriser en sens de la crédibilité dans le réel sans forcément les reconnaître d'un point de vue statutaire ni financier.</p> <p>M9 : on travaille notre gestion prévisionnelle des emplois ensemble... reconstituer nos équipes comme ça par anticipation. Et après il y a les grandes orientations futures.... Je réfléchis un peu autrement.... C'est la gestion à long terme quoi.</p> <p>M10 : non, mais le service RH y travaille. Vous avez des tableaux de bord... avec les personnes qui vont partir en retraite, ou les gens qui partent. Il y a un gros travail à faire.... On est vraiment aux prémises.</p>
--	--	---

		<p>M11 : il existe une GPEC... on l'a fait pour les retraites... si les personnes pensent prendre leur retraite ou non... on les accompagne.... Aussi s'ils ont des projets de mutation professionnelle en interne ou en externe... On favorise les mutations qui sont prioritaires à compétences égale... mesure du baromètre du professionnel... évolution complète de leur poste et du contexte.... Refaire des formations et donc accompagner les cadres.</p> <p>M12 : La GPEC, elle existe... mais sur une base institutionnelle. C'est le DRH qui mène ça et je ne suis pas sûre qu'elle sorte tous les entretiens individuels de tous les salariés pour l'exploiter... par rapport aux différents besoins de formation.... Retraite.... Tutorat etc.</p>
	<p>Autonomie/Adaptabilité/Liberté</p>	<p>M3 : Après ils me laissent cette souplesse d'adapter l'outil.</p> <p>M4 : on a tout de même beaucoup d'autonomie... dans le déploiement des EAEA et la manière dont ça se passe.... Au début on était tous paumés... on s'est permis des libertés pour y arriver. A titre personnel, je ne suis pas forcément les choses dans l'ordre.</p> <p>M9 : Après on n'a pas une pression absolue... comme moi cette année où j'ai pas mal été absente... on a chuinté. L'année prochaine, on va faire tout le monde... on ne va pas nous demander des choses démesurées si ce n'est pas possible quoi. ... j'ai une grande liberté pour mener ces entretiens comme je l'entends....</p> <p>M11 : Elle (institution) nous autorise un délai supplémentaire car malheureusement quelquefois, on ne peut pas les faire dans les temps impartis...</p> <p>M12 : ils ne sont pas derrière nous...</p>

## 2. Perception et représentation de l'entretien

Temps d'échange et d'écoute  
 Moment d'expression  
 Poser les choses  
 Attitude bienveillante  
 Temps nécessaire consacré au professionnel  
 Temps de valorisation  
 Moment convivial, de détente  
 Moment peu plaisant  
 Très vague... flou  
 Un peu lourd

M1 : Temps d'échange... échange constructif. Temps privilégié.... Je le vis bien. C'est intéressant....  
 Mettre en place des choses ... vis-à-vis du salarié mais aussi de temps en temps de manière plus générale sur l'organisation.

M2 : Temps d'échange de 2h et un temps d'écoute... moment essentiel qui permet d'échanger assez librement ... du travail du quotidien, des difficultés.... Echange assez clair et assez honnête. Ça prend beaucoup de temps... en même temps c'est très nécessaire.

M3 : moment privilégié... d'échange que je n'aurai pas autrement.. Un moment d'expression. Juste poser les choses et prendre un peu de recul. Permet de découvrir énormément de choses, des ressources cachées...

M4 : ... une discussion... permettre au salarié de s'exprimer plus librement que quand on respecte un cadre bien définis.

M5 : moment privilégié d'échange... on sait des fois, on va dévier un petit peu...

M5 : l'objectif principal... que tout soit dit sur les ressentis de l'année. C'est la transparence des 2 côtés... nous sachions vraiment où on va ensemble.

M6 : Nécessaire... important... indispensable.... c'est un temps qu'on lui consacre... le temps de valoriser la personne et le travail qui a été fait tout au long de l'année. Temps d'échange partagé.

M7 : c'est un échange. Comment faire passer le message de façon bienveillante à quelqu'un qui dysfonctionne ?... difficile à faire.

M8 : j'envisage cette étape comme une aide à l'auto-évaluation.

M9 : ... mot d'ordre... c'est un moment convivial, de détente.... C'est pas un moment des plus plai-

		<p>sants, ça dépend... parfois... c'est un peu le bureau des lamentations.... Il suffit ... qu'il y a eu pas mal d'absences... on a eu une porte ouverte... du succès... du coup l'entretien, il va être super positif. C'est un peu parfois frustrant de se dire tout ça pour ça.</p> <p>M10 : c'est important... C'est quelque chose de très vague.... On navigue un peu dans le flou.</p> <p>M11 : C'est un temps où l'on se pose... temps d'alliance et pas de langue de bois... temps détendu sans téléphone. Cela peut être un peu lourd...</p> <p>M12 : moment plaisant, support de relation et de management.... Que j'apprécie beaucoup...</p>
	<p>Charge de travail</p>	<p>M2 : ça prend beaucoup de temps. C'est quasiment une semaine pleine à peu près de travail puisqu'à raison de 2h par entretien... en même temps c'est très nécessaire.</p> <p>M3 : Cela fait partie de mon travail mais bon après j'en fais beaucoup plus que ce qui fait partie de mon travail... soixantaine d'entretiens... ce qui est énorme....</p> <p>M4 : Ce n'est pas non plus insurmontable... contrainte moindre... que peuvent avoir les cadres de santé où le nombre de personnes à évaluer peut être important... 30 à 35 salariés à évaluer.</p> <p>M5 : autant quand j'étais cadre de proximité je le vivais un peu avec stress parce que je savais que cela allait augmenter ma charge de travail.</p> <p>M10 : Effectivement, je suis pris par le temps... je suis seul sur ma structure en tant que directeur... je ne peux pas faire comme je le souhaite. C'est une charge de travail importante parce qu'avec plusieurs collaborateurs plus le temps de préparation... Mais c'est .... davantage positif.</p> <p>M11 : cela revient trop souvent.</p> <p>M12 : Temps de préparation important... je ne suis jamais trop pressée de les faire... une fois qu'ils sont faits ... j'ai toujours été hyper contente... cela permet de bien reposer les choses.</p>

	Posture volontaire et loyale de l'évalué	M1 : ... mais dans tous les cas, tous sont dans des postures très volontaires, très loyales, donc du coup, c'est simple à mener ces entretiens...
	Valeurs	M1 : par la qualité des équipes... des managers de proximité, par leur niveau d'investissement, par leur état d'esprit avec un attachement à des valeurs... ça se retrouve dans les valeurs portées par les salariés... très peu de turn over. M8 : Ce sont des personnes qui à mon avis ont des valeurs. Ces valeurs là sont, pour moi dans ma perception de leur motivation prégnante. Des valeurs que l'on veut défendre, défendre le soin, défendre l'altérité, la liberté etc..
	Conflits/ Malentendus	M12 : Parfois on règle ... des conflits et des malentendus... bien que cela ne soit pas fait pour ça.
	Prendre soin	M3 : Mais je prends soin de mes équipes. M7 : ... je contourne, je prends d'autres stratégies... pour néanmoins tirer d'eux le meilleur.
	Sentiments	M1 : je le vis bien M3 : je suis frustrée parce que j'en ai trop à faire... pour le faire comme j'aimerais le faire. M5 : je suis assez contente quand j'arrive à la période d'évaluation.... Des ressentis cadres qui vont sortir... enfin calmer certains stress...

		<p>M6 : Je suis serein face à cet exercice.</p> <p>M7 : Aujourd'hui, je le vis plutôt bien avec l'expérience... Au début... je trouvais que c'était stressant notamment quand il faut dire quelque chose qui ne va pas.</p> <p>M9 : Ce n'est pas forcément un moment super chouette.</p> <p>M10 : je trouve que c'est important néanmoins, moi je suis frustré... on est dans le médico-social on ne doit pas faire de qualité, on ne doit pas s'améliorer...</p> <p>M11 : je suis confiante</p> <p>M12 : ça ne m'angoisse pas... j'ai toujours été super contente... une foi qu'ils sont faits</p>
<h3>3. Conception/Finalités de l'entretien</h3>		
	Engagement du manager évalué	<p>M2 : Cela sert surtout à mesurer l'engagement du directeur... Il est important qu'il y ait une adhésion du directeur... aux objectifs.</p>
	Perception du professionnel	<p>M9 : les salariés arrivent un petit peu contraints... ils repartent en disant : «... je suis content ! J'ai eu l'impression d'être écouté »</p> <p>M11 : ... en 15 ans d'expérience, tous mes cadres trouvent cela barbant.... Ceux en dessous apprécient....</p> <p>M12 : se sentent reconnus...</p>
	Attentes du professionnel	<p>M9 : C'est une co-construction</p> <p>M11 : Pour les secrétaires c'est un temps fort.... Elles ont moins le temps d'être avec le chef.</p> <p>M12 : ... ils sont en attente de ces entretiens</p>

	<p>Efficienc</p> <p>Plus-value</p> <p>Compétences</p>	<p>M3 : C'est augmenter l'efficience d'une équipe, parce qu'on a toujours des compétences.... C'est un petit peu mutualiser et réguler dans une équipe .... Cela permet aussi de réorganiser les équipes en fonction et de mettre les compétences dans chaque équipe. C'est une plus-value pour mieux gérer les ressources qu'on a au sein de l'équipe.</p> <p>M6 : Objectifs ... relativement globaux.... Apporter un plus à la structure.</p> <p>M7 : l'entretien facilite la mise en avant des compétences individuelles,... les compétences collectives non... c'est plus en réunion quand on travaille le projet de soins... c'est à d'autres moments pour moi.... Compétence individuelle de chacune... différente qui va être complémentaire de l'autre qui va faire que je vais avoir des compétences collectives.</p> <p>M12 : quand on fait progresser un salarié, on fait aussi progresser la structure et l'association dans l'absolu.</p>
	<p>Fixation et atteinte des objectifs</p> <p>Recentrage sur l'objectif professionnel</p>	<p>M1 : Il y a la fixation des objectifs de l'année qui suit.</p> <p>M9 : l'usager... vient pour sa vie professionnelle... notre objectif... ça ressemble à une vie professionnelle ordinaire. C'est une mise au point, je recentre un peu, je remets l'église au centre du village.</p> <p>M11 : on fait une feuille de route sur les objectifs avec les cadres sans passer par l'entretien et c'est ça qui est important. Pour les médecins.... pour les psychologues c'est très utile... cela permet de les mettre dans le droit chemin... ne pas fonctionner en électrons libre.</p>
	<p>Identification des axes d'amélioration</p>	<p>M1 : l'entendre sur ces difficultés et ou sur nos lacunes en termes d'organisation.... Tes difficultés relationnelles.... Identifier avec lui des axes d'amélioration potentiels...</p> <p>M3 : Après, cela me sert dans mes rapports d'activité pour argumenter pour les réorganisations</p>

	Anticipation/GPEC	<p>M6 : Anticiper des besoins en termes de compétence et un outil complémentaire pour la conduite du changement. Outil intéressant que ce soit pour progresser ou pour préparer une étape importante de sa vie comme la retraite.</p> <p>M8 : Nous avons des attentes, mais comment on va leur demander d'interpréter ce que nos attentes vont avoir comme impact sur eux, sur leur activité, sur leur qualité de vie au travail pour anticiper sur des effets délétères que l'on n'aurait pas perçus.</p>
	Production du meilleur service/satisfaction du client/qualité de prise en charge	<p>M1 : Tout ce qui nous permet en fait de produire le meilleur service. il y a une remise de trophée chaque année pour le trio de tête du groupe V. Ca fait deux ans et là cette année, on est toujours sur les mêmes niveaux et les 2 établissements gagnent les trophées satisfaction client du groupe....</p> <p>M6 : La récompense financière est nulle... pistes intéressantes... impossible... ça a un impact que la qualité globale de la prise en charge.</p> <p>M7: La finalité c'est de répondre à l'objectif premier de nos missions... c'est la qualité des soins aux patients... quelque soit le métier dans un hôpital.... Vérifier si la qualité est bien sur le terrain... c'est augmenter les compétences des agents pour pouvoir répondre à cette qualité.</p>
	Reconnaissance/Appartenance/Gratification	<p>M1 : il y a une remise de trophée chaque année pour le trio de tête du groupe V. Ca fait deux ans et là cette année, on est toujours sur les mêmes niveaux et les 2 établissements gagnent les trophées satisfaction client du groupe....</p> <p>J'ai à ma disposition... une reconnaissance financière par rapport à des investissements ou des résultats remarquables.</p>

		<p>M2 : c'est un sentiment effectivement de la... reconnaissance... moment important pour lui sur lequel il peut exprimer ... ses attentes et ses besoins...après... ce n'est pas comme ça qu'on la mesure la reconnaissance, elle se fait au quotidien... par des actions très concrètes...</p> <p>... un bonus qui est variable selon l'atteinte des objectifs, règles très précises et ils font partie de leur rémunération et de leur contrat de travail.</p> <p>M3 : les systèmes de points de compétences, ce n'est pas forcément ce qu'il y a de plus optimal pour montrer le degré de reconnaissance. On peut reconnaître leur travail avec des reconnaissances verbales et des petites choses qu'on peut mettre en place et qu'on peut faire à notre niveau. Ce n'est pas la formation qui permet de reconnaître le mieux parce qu'on ne peut pas permettre à tout le monde d'avoir des formations individuelles.</p> <p>M4 : les seules situations où je regarde les EAEA, c'est quand... on discute des points de compétences... si je me rends compte que le salarié n'a pas eu de points... je veux savoir effectivement quelle est la situation ? C'est au manager de me rapporter ces situations.</p> <p>Reconnaissance pas par les EAEA. On a des réunions de directions... des réunions à animer ensemble.... C'est à ce moment là aussi qu'il faut cette reconnaissance. Cela peut être par contre quand on sort de la partie managériale... l'assistance sociale, les psychologues...</p> <p>M5 : cela augmente souvent un peu l'appartenance... à un service, à un département mais par rapport à l'institution, je n'ai pas cette impression... le sujet (des points de compétences) n'est pas évoqué sauf si le cadre souhaite l'évoquer... j'avais deux cadres qui avaient fait un travail colossal... je leur ai dit qu'elles feraient parties de la campagne des points de compétences.</p> <p>M6 : Une évaluation nécessite récompense. Difficile de récompenser ... autrement on peut parler de formation et encore...l'entretien amène la réciprocité, puisque le collaborateur doit se positionner sur la manière dont il a vécu l'entretien. La promotion doit répondre à énormément de critères donc c'est relativement rare.... La récompense financière est nulle. Il y a des pistes intéressantes mais aujourd'hui</p>
--	--	--

		<p>c'est impossible. On doit faire preuve d'imagination.</p> <p>M7 : Le sentiment de reconnaissance oui... je ne peux verbaliser des choses en tête à tête que je ne peux pas dire en collectif. Le sentiment d'appartenance, je ne sais pas si c'est à ce moment là ou en collectif que l'appartenance est plus forte.... L'agent monte de 0,25 point, on peut bloquer la note voire la diminuer... Moi je l'aborde à l'entretien, je propose et c'est le directeur qui décide... En général, je suis suivie...</p> <p>M8 : Nous sommes dans un processus dynamique qui tient au fil rouge entre ... et la création de valeur, une reconnaissance de l'autre car il est une fin en soit. Dans la fonction publique .... Les leviers de reconnaissance sont quasiment inexistants... s'estompent de plus en plus... pour des raisons économiques... ceux qui sont laxistes, cela les encourage. Nous n'avons pas de levier en termes de progression... ni sur la prime ni sur les avancements ni sur la formation... on est obligé d'inventer d'autres manières informelles de reconnaître les gens. Le sentiment d'appartenance viendrait du fait qu'ils se sentent écoutés, compris et un tant soit peu pris en compte dans une progression. On va noter les progressions sans évoquer la note. C'est la directrice... elle va jongler sur qui aura plus envie de consolider son avancée d'échelon, sa note... son projet de formation.</p> <p>M9 : c'est vraiment un détonateur d'action, de progression.</p> <p>M10 : l'occasion de lui dire qu'elle a fait un bon travail même si on ne va pas pouvoir lui offrir de prime ou de choses comme ça parce qu'on est dans le médico-social.</p> <p>M12 : on ne parle pas du tout d'augmentation salariale... ce n'est pas le sujet.</p> <p>Peut être plus de reconnaissance : Il a besoin d'une certaine validation de ses compétences... savoir-faire, la qualité de son travail... il se fait une représentation et souvent ce n'est pas ça. Ce regard divergent donne une autre approche et le salarié... se sent reconnu et remotivé du coup.</p> <p>Reconnaissance des choses qu'on ne sait pas faire... les points à améliorer.... Où il faut l'aider...</p>
--	--	---

	<p>Bien être au travail/Conditions de travail  Qualité de vie au travail  Epanouissement/Satisfaction  « travail bien fait »/Accomplissement  Confiance</p>	<p>M3 : Il y a ... des indicateurs si tu as peu de turn over... c'est qu'ils doivent quand même se sentir bien. Souvent j'ai l'impression que les gens se sentent bien au travail... Si les gens sont épanouis dans leur travail quelque part c'est qu'au profit du collectif... Que les gens puissent s'épanouir au travail.</p> <p>M6 : L'entretien... va permettre de sentir comment le salarié se sent dans son environnement... il faut s'assurer qu'il se sente bien.... Malgré qu'on ait peu de moyens en termes de gratification individuelle, par contre sur les améliorations de conditions de travail il y a des choses faisables. Ex : on va acheter un nouveau fauteuil qui lui conviendra mieux. Le moyen de rechercher un peu les éléments de qualité de vie au travail pour améliorer la qualité globale.</p> <p>M7 : cela renforce la confiance entre directeur des soins et encadrement... si les échanges sont bienveillants, transparents et en toute confiance... cela reste confidentiel.</p> <p>M8 : l'enjeu principal pour moi, c'est que l'un ou l'autre pour moi dans l'entretien puisse évoquer le fait de « faire du bon travail »... si oui ou non il a une satisfaction au travail... sinon au court au burn out... un travail bien fait au sens de respect de la réglementation, des personnes, de leur propre travail, de l'interaction avec leurs collègues. Ma vision est plus complexe avec la vision du sujet et de son accomplissement sinon on ne fait pas de soins... pas de management.... Pas de l'intelligence au travail.</p> <p>M12 : Il reprend confiance en lui très souvent... se sent reconnu.... Vrai lien de confiance. Ils étaient en attente de cet entretien... c'est aussi un temps privilégié avec le chef...</p>
	<p>Outil de progression/d'accompagnement  projet professionnel/performance  élévation/valorisation</p>	<p>M1 : Oui... sur les difficultés rencontrées... en termes d'organisation.... De formation pour aller au-delà. Accompagner le professionnel : c'est l'objectif que je me fixe.</p> <p>M2 : ça sert à détecter les besoins en formation, les besoins d'accompagnement, etc.</p> <p>M3 : c'est un outil de progression individuel et collectif. Si tu progresses individuellement c'est forcé-</p>

	<p>ment au profit du collectif.</p> <p>M4 : Identifier certaines ressources quand on a à mettre en place des DU... qui pourraient avoir des accointances dans ce domaine... situations qui sont très isolées. Ça concernera 5 à 8 % qui peuvent être dans ce processus là...remonter les différentes attentes... identifiées lors des EAEA. C'est peut être un moyen d'accompagnement.</p> <p>M5 : Moi je vais insister sur certaines marges de progression où le cadre est en difficulté... et où il doit progresser. C'est un de mes outils... mais je ne vais pas attendre l'entretien mais faire un point avec lui... régulièrement...</p> <p>pour l'accompagnement... professionnel, il y a d'autres outils... Ils en parlent au préalable à l'entretien annuel et ça permet de tracer dans l'entretien annuel.</p> <p>M6 : C'est un temps qui formalise une progression professionnelle.</p> <p>M7 : notre rôle N+1 est d'accompagner ou de mettre les moyens suffisants. Pour les agents où il y a des choses à pointer... il faut être vigilant toute l'année et c'est là où il faut être bon.... Tracer, voir l'agent, le notifier par écrit. C'est l'opportunité pour l'agent d'en faire part (évolution de poste ou de métier) à son supérieur et à moi de voir comment je l'accompagne</p> <p>M78: j'appelle cela moi : l'évaluation élévation.... C'est un moyen d'accompagner le professionnel : il y a une rubrique... la mobilité... au sens compétence ou périmètre d'activités... Cela nous incite à revoir l'organigramme de façon à prendre en compte des souhaits de mobilité au sein de l'institut, mobilité de telle ou telle action transversale.... Souhait de mobilité..., c'est la lassitude... et aussi de voir le sens... le processus dans son ensemble... le sens des 4 années d'étude... de voir l'impact de ce qu'ils ont fait eux... enfin, vouloir progresser pour des raisons personnelles et d'avoir un meilleur salaire...</p> <p>M9 : ... vraiment dans un entretien professionnel de progression, d'accompagnement individuel, de recueil des besoins, des dépistages... des difficultés salariales... sociales.</p>
--	--

		<p>M10 : c'est aussi... valoriser la personne</p> <p>M11 : ce n'est pas le seul outil de progression. Ce n'est pas celui qui est le plus important.</p> <p>M12 : outil pour faire progresser le salarié dans sa fonction et dans sa relation avec moi... une stratégie de développement des compétences...</p>
	<p>Motivation</p>	<p>M1 : ... La formation c'est un élément de motivation. ... L'aspect de la rémunération.... qui pour moi est aussi facteur de motivation, enfin j'imagine.... Les retours des salariés....vont dans le sens là.... Je pense qu'ils apprécient d'autant...</p> <p>M2 : ... oui c'est source de motivation.</p> <p>M5 : Alors de le remotiver ou de vérifier que la motivation est toujours là oui.</p> <p>M6 : Lors d'un entretien avec un manager qui fait énormément d'effort... avec en parallèle, quelqu'un qui se contente de faire le strict nécessaire. Je suis persuadé que cela a un impact avec la motivation générale</p> <p>M7: ce n'est pas à ce moment là.... La motivation se perçoit tout au long de l'année, par des petits actes, des paroles, des missions autres confiées qui valorisent.</p> <p>M8 : Le remerciement financier, elle ne cracherait pas dessus, mais ce n'est pas sa motivation première. La motivation première est d'être... dans une posture de service public et avec une série de valeurs attachées à cela... on a de gros problème d'attractivité et comme on a aucun levier extrinsèque... On ne peut jouer que sur la motivation intrinsèque. Si on n'a pas compris cela, on va dans le mur...</p> <p>M10 : c'est de pouvoir si on a décelé un potentiel et s'il y a suffisamment de motivation pour pouvoir l'aider</p> <p>M12 : il se sent reconnu et remotivé du coup....</p>

	<p>Management</p>	<p>M2 : Il y a une part de sa propre manière de manager qu'on arrive à mettre ... dans l'entretien avec une certaine <b>transparence</b>...une certaine liberté en tout cas d'expression.  Il faut rester sur du <b>factuel</b>... sortir un peu du factuel et d'exprimer ... les <b>ressentis</b>... qui est important de pouvoir dire.</p> <p>M3 : Mon management ne tourne pas autour des entretiens... c'est un outil... qui me permet d'y arriver mais après je connais mes équipes.</p> <p>M6 : Tirer d'eux le meilleur.... De faire avec les capacités des agents que j'ai en face de moi. J'ai rencontré des difficultés avec des cadres... il m'a fallu changer mon management sinon je n'aurais pas pu faire progresser... Souvent on veut changer l'autre mais il faut d'abor se changer soi même pour que l'autre évolue.</p> <p>M7 : Tout procédé de management ou d'évaluation doit servir au projet d'auto-évaluation de la personne, être au service de la croissance de la personne et non pas être instrumentée. Gant disait : « <i>on ne doit pas considérer l'autre seulement comme un moyen mais aussi comme une fin en soi</i> ». Les sciences de l'éducation et la philosophie sont vigilantes... nous avons des dirigeants... ils n'ont pas cette culture... privilégier les calculs et raisonnements logiques au détriment de l'écoute de l'autre... On est plutôt dans l'élucidation des raisons qui font que l'autre... n'est pas dans ce qu'on attend de lui.... Essayer de comprendre ce qui fonctionne bien ou pas bien...</p> <p>M8 : Personnellement, c'est un moment important... où ma posture doit être rassurante, bienveillante.</p> <p>M9 : les entretiens professionnels... je les inscrits dans mon management. Et j'amène mes chefs de service à l'inscrire dans leur management à s'en servir comme outil de co-construction, de management contributif, participatif tout en restant directif....</p> <p>M12 : support de relation et de management. Le salarié est toujours très content d'avoir le point de vue</p>

		de son hiérarchique ... ça confirme ou pas leur façon de travailler... c'est toujours resté dans la confiance. Je ne change pas ma manière d'être.
	Dysfonctionnement	M7 : Ce n'est pas là qu'il faut aborder le dysfonctionnement de toute l'année.
	Evaluation de la performance	M8 : Pareil pour le degré de performance ou de progression sur chacun de critères liés aux activités, on commence par mettre à jour la fiche de poste.... Complétez les écarts... en s'orientant sur des petits projets de formations qui permettraient de progresser.
	Cadre réglementaire	M6: Répondre à un réglementaire
<b>3. Evolution du dispositif</b>		
	Notion d'objectifs quantifiables/de progression	<p>M1 : L'évolution majeure... c'est la notion d'objectifs quantifiables...</p> <p>M5 : l'objectif est plus ciblé avec des indicateurs précis avec un objectif de progression qu'il n'y avait pas avant.... Dans les pays anglo-saxons, ils sont encore beaucoup plus objectifs, les demandes de marge de progression avec des items très, très précis et très pointilleux par rapport à la France.</p> <p>M6 : surtout une formalisation des indicateurs. Indicateurs de pilotage au niveau de l'institution.</p> <p>M12 : la nouveauté cette année, c'est... un support pour l'évaluation de l'entretien précédent, des objectifs....</p>

	Prime/Augmentation de salaire	M1 : Ma prime sur objectifs n'est liée qu'à la partie quantifiable de mes objectifs... Pour les gens en situation d'encadrement intermédiaire, ce n'est pas une prime, les augmentations de salaires sont sur la base entre les objectifs quantifiables et non quantifiables
	Manière de mener l'entretien	M2 : Il a pu évoluer sur la forme... dans la manière de faire parce que je sens les paroles un peu plus libérées. M3 : Après moi je le fais vivre et évoluer... Mais dans l'institution, je trouve que cela n'a pas du tout évolué. M4 : On reste avec le formulaire mais aussi pour simplifier et laisser une place importante à l'expression du salarié. M7 : Evolution du système forcément : on va à l'essentiel, cela dure moins longtemps. M8 : Ils ont évolué de forme mais pas de fond... L'évolution qu'il y a peut être est la manière dont on s'en sert... Plutôt un miroir pour lui donner des éléments de sa progression... C'est l'esprit qui change... C'est la bonne volonté des cadres... de l'interpréter ainsi. M12 : sur l'aide à la réalisation, il y a plus de précisions
	Complexité des supports	M4 : Vous voyez les compétences à évaluer, il faut les placer, c'est une usine à gaz... avec des termes totalement inadaptés. C'est vrai qu'au niveau de la mutualité, c'était beaucoup plus soft... une feuille recto verso.
	Informatisation des entretiens	M5 : la grande évolution, c'est le fait que ce soit passé sur un logiciel. Les items... et les items et un

		<p>petit peu le fond n'ont pas changé forcément.</p> <p>M6 : Forme... dématérialisée commune à tous les établissements, à toutes les professions et sur la conduite.</p>
	Accompagnement du professionnel	<p>M5 : C'était au début très flou... 2, 3 items, et c'est devenu vraiment un travail un peu plus profond dans l'accompagnement de l'agent... un peu plus objectif.</p>
	Evolution	<p>M3 : cela n'a pas beaucoup évolué..</p> <p>M6 : Elle a évolué sur la forme ici dématérialisé, sur le fond il n'y a pas eu de révolution.</p> <p>M7 : Evolution du système forcément... dans le fond il n'y a pas eu d'évolution.</p> <p>M8 : ... les supports n'ont pas évolué... évolué de forme mais pas de fond.</p> <p>M9 : Alors figure-toi que non. J'en ai jamais eu de toute ma carrière en dehors du médico-social et je n'en ai jamais fait précédemment.... Je dirais que cela convient, que c'est pas mal.</p> <p>M10 : non, non, ça n'a pas évolué du tout... les pratiques n'ont pas évolué. Est-ce que déjà on a compris la finalité des entretiens.... Les salariés ?... les directeurs ?... pas sûr non plus.</p> <p>M11 : Clairement je ne pense pas, cela fait 15 ans que je pratique et certes les supports varient en fonction des associations mais le fond reste le même.</p> <p>M12 : un peu toilettés mais pas en profondeur... changé un petit peu de forme mais sur le fond, on retrouve la même chose.</p>

#### 4. Propositions d'amélioration

	Adaptation aux supports/à la personne	<p>M1 : cette fameuse trame... dont je m'éloigne... j'adapte mes entretiens aux personnes... en fonction de qui il est et de comment il se positionne...</p> <p>M9 : finalement vraiment je m'adapte à la situation...</p> <p>M11 : Je le jetterai aux toilettes pour faciliter la prise de note</p> <p>M12 : je suis assez libre de le mener comme je le sens. Je ne me mets pas de barrière... on s'adapte en fonction de la personne qu'on a en face de soi.</p>
	Simplification	<p>M2 : il faut qu'il soit un peu plus simplifié. Il est trop formalisé...</p> <p>M4 : Je vois ça plutôt sous une forme simplifiée.</p> <p>M7 : élaboré notre propre outil, il faisait 4 pages il facilitait le discours et l'échange.. 10 à 15 compétences... cela permettait une ouverture sur les compétences des agents pour travailler sur ce qui n'allait pas.</p> <p>M11 : intitulés qui sont plus facile à interpréter pour tous. un bon guide et qu'on puisse avoir des réponses objectives.</p> <p>M12 : synthétique et efficace.</p>
	Fréquence	<p>M2 : ... formaliser des entretiens de manière un peu plus fréquente.... quasi trimestriel...</p> <p>M10 : On aurait des entretiens tous les ans avec des points d'étapes tous les 6 mois.... D'une demi-heure</p>

	Durée	M12 : ça serait peut être... sur la durée
	Caractère	M2 : plus informel... plus transparent... M6 : un entretien pleinement partagé... Préparé par le salarié parce que tout le monde ne prépare pas. C'est quand même plus agréable quand c'est préparé, partagé....
		M2 : ... ça corresponde aux attentes et au monde du travail d'aujourd'hui.
	Lieu	M7 : dans mon bureau autour d'une table ronde, jamais en face à face M6 : Petite utopie dans un cadre qui ne soit pas le cadre habituel.
	Progression par des objectifs	M10 : ... des objectifs posés et chiffrés... mesurer la marge de progression tous les 6 mois... qu'on axe sur les compétences.... Qu'on fasse une vraie analyse de la situation.... Ça serait intéressant pour la personne pour qu'elle puisse se positionner.... Ça nous permettrait de la faire progresser. M11 : Support doit être modernisé : objectifs plus clairs... mesurables et quantifiés.
	Centralisation/Informatisation des données/ Ascension	M4 : à un moment donné aussi qu'on ait accès à ces données automatiquement... souhaits de formation... tout ce qui sort... situations délicates... informatisation des EAEA, des entretiens profession-

		<p>nels... également.</p> <p>M5 : alinéa soit enrichi.... par exemple... le taux d'occupation de l'année dernière et de cette année... le taux d'absentéisme des agents, des choses où le cadre à la main.... C'est son management qui va faire qu'il va y avoir tel indicateur à la baisse ou à la hausse ; on retrouverait dans l'entretien ces indicateurs là...</p> <p>M8 : Chaque opérateur note dans son activité jour après jour les difficultés qu'il rencontre... matériel, technique, relationnel, de connaissance... utilisation d'un porte folio.... Rendez vous pour parcourir ensemble ce tableau de bord et voir les difficultés. Lorsque nous les avons généralisés... de comprendre ce qui émerge de l'analyse individuelle de ces entretiens.... Prélèvement fait sur le réel pour en tirer quelque chose de synthétique et qui permet ... de comprendre, modéliser pour pouvoir mieux agir sur le système.... Mieux enseigner les attentes institutionnelles.</p>
	<p>Anticipation</p>	<p>M10 : Travailler en lien avec la GPEC... anticiper les choses, Améliorer les compétences des salariés.</p>