

POURQUOI UN DIRECTEUR DE CONCESSION DOIT-IL S'INVESTIR PLEINEMENT DANS LES EIA DE SES CHEFS DE SERVICE ?

1. ACCROCHE : TRANSFORMEZ UN EXERCICE OBLIGATOIRE EN UN LEVIER DE PERFORMANCE

"Chaque année, l'entretien individuel annuel (EIA) revient comme une obligation RH. Mais au-delà de la formalité, avez-vous déjà mesuré l'impact qu'un EIA bien mené peut avoir sur votre performance et votre quotidien ? Un entretien structuré et engageant avec vos chefs de service, c'est l'opportunité de clarifier vos attentes, de les responsabiliser et d'améliorer concrètement les résultats de votre concession."

2. POURQUOI VOUS INVESTIR ? LES BENEFICES CONCRETS POUR VOUS, DIRECTEUR

- ◆ **Gagnez en impact avec un management plus efficace**

Un EIA bien mené permet de poser un cadre clair pour l'année à venir : attentes précises, priorités stratégiques et axes de progression. Résultat : moins de malentendus, plus d'alignement et des chefs de service plus autonomes dans leur gestion.

- ◆ **Évitez de gérer des crises en anticipant les problèmes**

Les conflits, les mauvaises performances et le désengagement naissent souvent d'un manque de clarté ou de suivi. Un entretien bâclé ou formel risque de passer à côté de signaux faibles. En vous

impliquant réellement, vous identifiez et traitez les problèmes avant qu'ils ne deviennent des urgences.

◆ **Améliorez la motivation et l'engagement de vos chefs de service**

Un manager reconnu et écouté est un manager engagé. L'EIA est l'un des rares moments où vous pouvez échanger en profondeur avec vos chefs de service sur leurs attentes, leurs ambitions et leurs difficultés. Leur montrer que vous les prenez au sérieux renforcera leur motivation et leur fidélité.

◆ **Délégez plus et gagnez en sérénité**

Un chef de service qui sait exactement ce qu'il doit faire et comment il sera évalué travaille avec plus d'autonomie et d'efficacité. Moins de supervision quotidienne de votre part, plus de temps pour vous concentrer sur le développement de votre concession.

◆ **Boostez les résultats de votre concession**

Des chefs de service motivés et bien encadrés sont plus performants, entraînent mieux leurs équipes et garantissent une meilleure expérience client. Votre engagement dans les EIA a donc un impact direct sur la rentabilité de votre concession.

3. REPONDRE AUX FREINS ET OBJECTIONS

💬 **"Je manque de temps pour préparer chaque entretien."**

✓ Investir 1 heure dans un EIA bien mené vous évite de perdre des dizaines d'heures à gérer des incompréhensions ou des baisses de motivation tout au long de l'année.

💬 **"Je connais déjà mes chefs de service, pas besoin d'un entretien formel."**

✓ Un EIA est l'un des rares moments où vous pouvez discuter en profondeur, hors du quotidien opérationnel. C'est une occasion unique de faire un vrai bilan et de donner une direction claire.

💬 **"Ce n'est qu'une obligation RH."**

✓ L'EIA est un outil stratégique pour mieux piloter votre équipe. Si vous le traitez comme une formalité, vos managers feront de même et l'entretien ne produira aucun impact sur la performance.

4. COMMENT MENER UN EIA IMPACTANT EN 3 ÉTAPES ?

📋 **Préparez l'entretien efficacement :**

- ✓ Analysez les résultats de l'année écoulée.
- ✓ Identifiez les points clés à aborder (succès, difficultés, axes de progression).
- ✓ Fixez des objectifs clairs et alignés avec la stratégie de la concession.

2 Animez un échange constructif :

- ✓ Adoptez une posture d'écoute active et de dialogue.
- ✓ Valorisez les réussites et proposez des axes d'amélioration concrets.
- ✓ Fixez des engagements précis et réalisables.

3 Assurez un suivi régulier :

- ✓ Planifiez des points d'étape pour éviter que l'entretien reste sans effet.
- ✓ Ajustez les objectifs en fonction de l'évolution du marché et des résultats.

5. CONCLUSION : UN PETIT EFFORT POUR UN GRAND IMPACT

"L'EIA est bien plus qu'un passage obligé : c'est un levier de management puissant. En vous impliquant pleinement, vous gagnez en efficacité, vous réduisez les tensions et vous améliorez les résultats de votre concession. La vraie question est : pouvez-vous vous permettre de négliger un tel outil ?"

Ce document accompagne l'imprimé officiel de l'entretien individuel annuel du Groupe Gueudet. Il vise à guider les directeurs de concession dans l'évaluation de leurs chefs des ventes, chefs d'atelier et responsables administratifs, en garantissant une approche structurée, constructive et conforme aux objectifs du Groupe.

MODE OPERATOIRE DE L'EIA

1. L'IMPORTANCE DE LA PREPARATION RECIPROQUE

Un entretien individuel annuel ne se limite pas à un exercice de formalité administrative ; il s'agit d'un moment clé pour l'engagement et la performance du collaborateur. Une préparation sérieuse, tant du côté du manager que du collaborateur, garantit un échange constructif et productif.

1.1 Préparation du manager

Bonnes pratiques :

- Analyser les résultats de l'année précédente, en collectant des données quantitatives et qualitatives.
- Identifier des exemples concrets illustrant les réussites et les axes d'amélioration.
- Anticiper les questions ouvertes qui favoriseront un dialogue authentique.

Erreur à éviter :

Se contenter d'une approche improvisée ou uniquement basée sur des ressentis récents.

Exemple de question :

- "Quels sont les éléments qui, selon vous, ont contribué à votre réussite cette année ?"

1.2 Préparation du collaborateur

Bonnes pratiques :

- Encourager le collaborateur à préparer un bilan personnel détaillé.
- Lui fournir à l'avance les thématiques qui seront abordées pour éviter une approche trop réactive.
- Inviter à une réflexion sur ses aspirations professionnelles et ses besoins en développement.

Erreur à éviter :

- Laisser le collaborateur arriver sans préparation, ce qui limiterait la profondeur de l'échange.

Exemple de dialogue :

- Directeur : "Avez-vous identifié des défis particuliers cette année qui vous ont poussé à vous adapter ?"
- Collaborateur : "Oui, la gestion des nouvelles procédures a nécessité un effort particulier d'adaptation."

1. BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

1.1 Évaluation dans le poste actuel

Objectif : Évaluer la performance du collaborateur dans ses missions actuelles.

Bonnes pratiques :

- Comparer les missions définies avec celles réellement exercées.
- Évaluer la performance en utilisant des indicateurs mesurables (qualitatifs et quantitatifs).
- Mettre en avant les réussites et les points d'amélioration avec des faits concrets.

Exemple de question :

- "Comment percevez-vous votre contribution à l'atteinte des objectifs de votre poste cette année ?"

Erreur à éviter :

- Se baser uniquement sur des impressions subjectives.
- Oublier d'aborder les aspects comportementaux qui influencent la performance.

Conseil d'expert :

- Adoptez une grille d'évaluation en amont pour structurer l'analyse et garantir l'équité.

1.2 Objectifs annuels

Objectif : Analyser l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente.

Bonnes pratiques :

- Mesurer l'atteinte des objectifs avec des données concrètes.

- Identifier les facteurs ayant facilité ou entravé leur réalisation.
- Mettre en lien les résultats avec les actions mises en place.

Exemple de dialogue :

- Directeur : "Nous avons fixé un objectif de satisfaction client à 90 %. Le taux réel est de 85 %. Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?"

Erreur à éviter :

- Omettre une analyse des écarts entre prévisions et résultats.
- Ne pas distinguer les causes internes et externes qui ont influencé la performance.

Conseil d'expert :

- Encouragez une approche de résolution de problèmes avec le collaborateur pour définir ensemble des solutions concrètes.

1.3 Formation

Objectif : Évaluer l'impact des formations suivies et identifier de nouveaux besoins.

Bonnes pratiques :

- Relier la formation aux compétences développées et aux performances.
- Déterminer les axes de formation futurs.
- Intégrer un plan d'action post-formation pour favoriser l'application des acquis.

Exemple de question :

- "Quels enseignements avez-vous retirés de votre dernière formation et comment les avez-vous appliqués ?"

Erreur à éviter :

- Se limiter à une liste des formations suivies sans analyser leur utilité.
- Ne pas solliciter le collaborateur sur ses besoins en développement.

Conseil d'expert :

- Impliquez le collaborateur dans le choix des formations en lien avec son évolution professionnelle.

1.4 Points forts et axes de perfectionnement

Objectif : Valoriser les acquis et identifier des axes d'amélioration.

Bonnes pratiques :

- Mettre en avant trois points forts et trois axes de progression.
- Illustrer chaque point avec des exemples concrets.
- Encourager l'auto-évaluation pour favoriser l'engagement du collaborateur.

Exemple de dialogue :

- Directeur : "Votre gestion des litiges clients est excellente. Comment pouvons-nous améliorer votre capacité à animer une équipe ?"

Erreur à éviter :

- Se limiter à des critiques sans proposer de solutions.
- Oublier d'associer les points d'amélioration à des actions concrètes.

Conseil d'expert :

- Pratiquez le feedback constructif en insistant sur les évolutions possibles.

1.5 Valeurs du Groupe

Objectif : Vérifier l'adhésion aux valeurs de l'entreprise (Respect, Intégrité, Responsabilité, Goût du challenge, Innovation.).

Bonnes pratiques :

- Retourner à la source
- Illustrer avec des comportements concrets observés.
- Mettre en relation ces valeurs avec les missions quotidiennes.

Exemple de question :

- "Pouvez-vous me donner un exemple où vous avez incarné une des valeurs du Groupe Gueudet cette année ?"

Erreur à éviter :

- Ne pas aborder cet aspect clé de la culture d'entreprise.
- Négliger l'impact des valeurs sur la performance globale.

Conseil d'expert :

- Valorisez les comportements alignés sur les valeurs de l'entreprise pour les renforcer dans la culture d'équipe.

1.6 Faits marquants depuis le dernier entretien

Objectif : Identifier les événements significatifs ayant influencé l'année écoulée.

Bonnes pratiques :

- Recueillir des exemples concrets de réalisations marquantes.
- Mettre en avant les évolutions majeures du collaborateur.
- Discuter des défis surmontés et des leçons apprises.

Exemple de question :

- "Quel moment fort de votre année vous semble le plus représentatif de votre engagement professionnel ?"

Erreur à éviter :

- Négliger de souligner les progrès significatifs.
- Minimiser l'importance des réalisations du collaborateur.

Conseil d'expert :

- Célébrez les succès pour renforcer la motivation.
- Analysez les échecs constructivement pour en tirer des enseignements.

2. PERSPECTIVES ET OBJECTIFS POUR L'ANNEE A VENIR

2.1 Modification des tâches et missions permanentes

Objectif : Définir si des ajustements sont nécessaires dans les responsabilités du collaborateur.

Bonnes pratiques :

- Clarifier les nouvelles attentes et les changements à venir.
- Associer ces modifications aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Exemple de question :

- "Quelles évolutions de vos missions envisageriez-vous pour être plus performant dans votre poste ?"

Erreur à éviter :

- Imposer des changements sans explication ni concertation.

Conseil d'expert :

- Impliquez le collaborateur dans l'ajustement de ses missions pour assurer son engagement et sa motivation.
-

2.2 Objectifs fixés pour l'année à venir

Objectif : Déterminer des objectifs clairs et atteignables.

Bonnes pratiques :

- Définir des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis).
- Associer chaque objectif de performance (KPI) à des moyens concrets ou objectifs d'engagement pour les atteindre. Combien ? et Comment ?
- Penser à utiliser la SWOT

Exemple de dialogue :

- Directeur : "Nous visons une augmentation de 10 % des ventes. Quels leviers comptez-vous activer pour y parvenir ?"

Erreur à éviter :

- Fixer des objectifs trop ambitieux ou trop vagues.

Conseil d'expert :

- Faites participer le collaborateur à la définition des objectifs pour maximiser son engagement (négociation ?)
-

2.3 Besoin(s) en formation pour l'année à venir

Objectif : Identifier les formations nécessaires pour soutenir la montée en compétence.

Bonnes pratiques :

- Aligner les formations avec les objectifs et les évolutions du poste.

Exemple de question :

- "Quels domaines aimeriez-vous approfondir pour être plus performant dans votre fonction ?"

Erreur à éviter :

- Négliger l'évolution des compétences requises.

Conseil d'expert :

- Construisez un plan de formation individualisé en intégrant des retours d'expérience.
-

3. MOBILITE ET EVOLUTION PROFESSIONNELLE

3.1 Évaluation de la mobilité

Objectif : Vérifier la disponibilité et l'envie du collaborateur à évoluer géographiquement.

Exemple de question :

- "Seriez-vous prêt à envisager une mobilité pour saisir une nouvelle opportunité ?"

Conseil d'expert :

- Prendre en compte les contraintes personnelles du collaborateur pour proposer une évolution réaliste.
-

3.2 Potentiel d'évolution professionnelle

Objectif : Identifier les perspectives d'évolution du collaborateur.

Exemple de dialogue :

- Directeur : "Comment vous envisagez votre avenir pro ? Comment faire ?"

Conseil d'expert :

- Encourager le collaborateur à exprimer ses aspirations et proposer un accompagnement adapté.
-

4. QUALITES DEMONTREES

Objectif : Évaluer les compétences comportementales et professionnelles.

Bonnes pratiques :

- Identifier les 8 à 10 qualités clés à développer cette année (poste, objectifs, qualités perso)
- Mettre en avant les forces du collaborateur et leurs impacts sur l'équipe.

Exemple de question :

- "Quelles qualités estimez-vous avoir le plus développées cette année ?"

Conseil d'expert :

- Assurez-vous que les qualités évoquées soient illustrées par des exemples concrets.
-

5. CONCLUSION ET PLAN DE SUIVI

5.1 Synthèse de l'entretien

Objectif : Faire le bilan des échanges et clarifier les décisions prises.

Exemple de dialogue :

- Directeur : "Pour résumer, nous avons défini ensemble vos objectifs et les actions à mettre en place. Êtes-vous en accord avec ces points ?"

Conseil d'expert :

- Formalisez une synthèse écrite et partagez-la avec le collaborateur pour garantir un alignement clair.
-

5.2 PLAN DE SUIVI

Objectif : Planifier des points de suivi réguliers (planning des bilatérales)

Exemple de question :

- "Quelle fréquence de suivi conviendrait le mieux pour assurer la réussite des objectifs fixés ?"

Erreur à éviter :

- Clore l'entretien sans définir un plan de suivi clair.

Conseil d'expert :

- Mettez en place des rendez-vous intermédiaires pour ajuster les stratégies si nécessaire.
