



L'entretien professionnel

1/ La mise en place de l'entretien professionnel :

Pour s'inscrire dans la durée, la mise en place de l'entretien professionnel nécessite une véritable volonté politique, une implication de l'encadrement et une communication interne autour de la démarche.

Il est important de se poser les bonnes questions :

- Quelle périodicité envisagée ? A quel moment de l'année ?
- Quelle est la forme et le contenu du document support ?
- Quelle utilisation est faite du compte-rendu et à qui est-il diffusé ?
- En cas de désaccord, existe-t-il un moyen d'arbitrage ?
- Décide t-on de définir des critères d'évaluation pour un poste donné ? si oui, lesquels ?
- Quel retour fait-on aux demandes formulées par le collaborateur ? quand ? comment ?
- Comment organise-t-on le lancement de la démarche, la formation de l'encadrement, la conduite des entretiens annuels ? quand ? qui ?
- Comment faire adhérer et impliquer la direction ainsi que les collaborateurs ?

2/ La préparation de l'entretien :

Parce qu'il s'agit d'un moment important, l'entretien doit être soigneusement préparé, tant du côté de l'évaluateur que du collaborateur. Il sera également accompagné d'une communication efficace, afin d'être compris et accepté par tous.

- Prendre rendez-vous avec le collaborateur en lui remettant le questionnaire à l'avance,
- Créer les conditions matérielles d'un entretien réussi : date et heure respectées, entretien préparé, pas de risque d'interruption,
- Prévoir de 45mn à 1h30 selon la catégorie de salarié, les difficultés identifiées, les besoins exprimés,
- Le dirigeant ou responsable du personnel peut déléguer la conduite de l'entretien au supérieur direct (vivement conseillé au-delà de 10 salariés) – Prévoir 15mn de préparation entre eux.

3/ La conduite de l'entretien professionnel :

L'entretien doit être opérationnel et efficace, basé sur des décisions concertées ou négociées afin d'éviter tout conflit potentiel et faciliter la mise en place de plans d'actions.

- Créer un climat de confiance (remercier le collaborateur de sa présence, créer le contact),
- Encourager le collaborateur à s'exprimer, le questionner, reformuler si nécessaire pour assurer un niveau de compréhension maximal,
- Introduire l'évaluation en rappelant le but de l'entretien professionnel :
Bilan global de sa performance et de ses compétences,
Recueil de ses souhaits, de ses possibilités d'évolution et des moyens d'y parvenir,
Fixation de ses objectifs pour l'année à venir.
- Revoir un à un les objectifs fixés et les évaluer en analysant des faits marquants survenus au cours de la période écoulée,
- Mesurer l'écart entre objectifs atteints et à atteindre en tenant compte du contexte professionnel du collaborateur, des moyens mis à sa disposition, et des efforts fournis.

4/ Les objectifs de l'entretien professionnel :

- L'appréciation porte autant sur les qualités humaines et personnelles du salarié que sur les qualités professionnelles et techniques,
- Situer plus précisément le salarié en termes de compétences (spécifiques au poste occupé, au comportement, au management), de potentiel et de désir d'évolution,
- Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives,
- Renforcer l'adhésion, développer les motivations et fidéliser le personnel,
- Faire évoluer les collaborateurs,
- Définir dans le temps de nouveaux objectifs négociés, plans d'action et de formation.



5/ Le suivi de l'entretien professionnel :

Un entretien non suivi d'effet ne peut que ternir l'image du dispositif auprès des salariés.

- Remettre le document au salarié pour relecture et signature, lui transmettre une copie,
- Mettre en place le plan d'actions négocié en entretien : formation, mobilité, sélection, sanctions,....,
- Programmer un ou plusieurs entretiens intermédiaires pour certains collaborateurs : nouvel embauché, commerciaux, situations tendues,....,

6/ En conclusion :

Comportements et situations à éviter :

- L'association entre entretien professionnel et augmentations salariales,
- L'interrogatoire, l'entretien trop rigide, le rituel annuel mi-amical mi-directif,
- Le discours généraliste, banal, flou,
- L'entretien de travail (résolution de problèmes en-cours),
- La procédure lourde et longue accompagnée d'un support complexe,
- La mise en place d'un entretien professionnel sans suivi.

Comportements et situations à retenir :

- Le dispositif mis en place doit correspondre étroitement aux finalités et enjeux de l'entreprise,
- L'entretien professionnel doit être accompagné d'une communication efficace afin d'être compris et accepté par tous (évaluateur et évalué),
- Il doit être spécifique à chaque salarié,
- Il doit être basé sur des objectifs réalistes, datés et accompagnés de moyens mis en œuvre,
- C'est avant tout un moment fort d'échanges entre le collaborateur et son responsable hiérarchique.