

MATINEE RH CCI 18

30 octobre 2014

L'entretien annuel

- ✓ Qu'est-ce que c'est ?
- ✓ Pourquoi le faire ?
- ✓ Comment le faire ?

L'entretien annuel

Qu'est-ce c'est ?

- **C'est un outil de management** et de gestion des ressources humaines
- **C'est un moment de dialogue privilégié** entre un salarié et son hiérarchique, déconnecté du quotidien, où chacun prend du recul
- **C'est une évaluation objective** et non discriminatoire
- **C'est le moment pour fixer des objectifs et définir les moyens pour les atteindre**
- **Ce n'est pas** une obligation légale. Sa mise en œuvre relève d'une décision unilatérale de l'entreprise
- **Ce n'est pas** un rendez-vous consacré aux augmentations de salaire

L'entretien annuel

Pourquoi le faire?

- **Pour le salarié** : c'est un moment de reconnaissance et de valorisation de son travail. Il permet de préparer l'avenir, de clarifier son rôle, de s'exprimer...
- **Pour l'entreprise** : c'est un outil de management , qui permet de préparer l'avenir, de donner la parole aux collaborateurs, d'identifier les leviers individuels de motivation et de progression

Comment le faire ?

- **Annuellement**, généralement en fin d'année
- Il faut **informer et sensibiliser les acteurs** (évaluateurs et évalués) sur les **objectifs et les modalités de mise en œuvre** de l'entretien
- **Une trame d'entretien** doit exister
- **Les managers doivent s'approprier cette trame** (formation)
- **Il faut se préparer**

L'entretien annuel

Comment le faire ?

- L'entretien annuel se déroule en 3 grandes étapes
 - La préparation de l'entretien
 - Le déroulement de l'entretien
 - Le suivi et l'exploitation de l'entretien

L'entretien annuel

Comment le faire ?

La préparation de l'entretien

- **Les entretiens** sont **programmés** et chaque **salarié** est **informé** de la date de son entretien **au minimum deux semaines avant**
- **L'évaluateur** prépare l'entretien et pré-rempli la trame (données personnelles du salarié, objectifs de l'année écoulée, formations suivies par le salarié durant l'année...)
- Deux semaines avant l'entretien, le hiérarchique remet la grille d'entretien pré-remplie au **salarié** pour qu'à son tour il **prépare l'entretien**

L'entretien annuel

Comment le faire ?

Le déroulement de l'entretien

- **L'accueil du collaborateur est essentiel** : sourire, mot de bienvenue, café ...
Il faut instaurer un **climat de confiance**

- Ensuite le déroulement de l'entretien comportera **4 (ou 5) parties**
 - Bilan de l'année écoulée
 - *Points sur les compétences en terme d'acquis et de requis optionnel*
 - Formation
 - Fixation des objectifs pour l'année à venir
 - Conclusion

L'entretien annuel

Le déroulement de l'entretien

1 - Bilan et analyse de la période écoulée

- Réussites
- Difficultés rencontrées
- Objectifs : on regarde le degré d'atteinte (dépassé, atteint, partiellement atteint, non atteint) de chaque objectif qu'il soit quantitatif ou qualitatif
- Evolution du poste en cours d'année

L'entretien annuel

Le déroulement de l'entretien

OPTIONNEL

2 - Point sur les compétences en terme d'acquis et de requis

On peut aborder et évaluer les compétences des collaborateurs lors de l'entretien. Il existe des trames qui abordent ce point.

Cela nécessite plusieurs choses :

- chaque salarié doit avoir une définition de fonction
- l'entreprise doit avoir réalisé une cartographie des compétences
- il faut avoir travaillé sur des critères d'évaluation objectifs (autant que faire se peut) ou alors évaluer chaque compétence grâce à des commentaires libres

Cette évaluation permet de dégager rapidement des axes de formation (différence entre l'acquis et le requis)

L'entretien annuel

Le déroulement de l'entretien

3 - Formation

- Point sur les formations suivies lors de l'année écoulée
 - Adaptation de la formation suivie par rapport aux attentes
 - Mise en application sur le poste de travail
 - Prise en compte du renouvellement si nécessaire (SST, CACES...)

- Besoins en formation :
 - Sur le poste : besoin d'amélioration de certaines activités ou compétences
 - Par rapport aux objectifs et projets de l'entreprise : besoin d'acquérir de nouvelles compétences et/ou connaissances pour répondre aux attentes de l'entreprise

Le déroulement de l'entretien

4 – Fixation des objectifs pour l'année à venir

- Les objectifs fixés doivent être **MALINS**
 - Mesurables
 - Accessibles
 - Logiques
 - Individualisés
 - Négociés
 - Stimulants

Le déroulement de l'entretien

5 – Conclusion et synthèse de l'entretien

- Il faut acter par écrit tout ce qui a été dit et décidé au cours de l'entretien
- **Le document est co-signé** (validation des engagements réciproques)
- Il faut remercier le collaborateur pour la qualité des échanges

L'entretien annuel

Comment le faire ?

Le suivi et l'exploitation de l'entretien

- Il faut **apporter des réponses** aux souhaits et demandes exprimés par le salarié
- Il faut **mettre en œuvre** les plans d'actions identifiés lors de l'entretien
- Les besoins de formation recueillis lors des entretiens participent à **l'élaboration du plan de formation**
- Il est possible de faire des **entretiens intermédiaires** (au trimestre, au semestre) pour réajuster les objectifs selon la situation

L'entretien annuel

Comment le faire ?

Quelques conseils

- La **préparation** est **INDISPENSABLE**
- Adoptez la **bonne attitude** : soyez objectif (des faits pas du ressenti), écoutez, proposez, soyez positif, ne jouez pas des relations de pouvoir
- Acceptez les opinions ou les avis différents des vôtres
- **Gérez le temps** afin de pouvoir aborder tous les sujets
- Prenez des notes
- Posez des questions ouvertes (ou à choix multiples)
- Reformulez

L'entretien de recadrage

L'entretien de recadrage

- ✓ Qu'est-ce que c'est ?
- ✓ Pourquoi le faire ?
- ✓ Comment le faire ?

Qu'est-ce c'est ?

- **C'est** un entretien entre un salarié et sa hiérarchie
- **C'est** un entretien où le manager doit chercher à comprendre pas à juger
- **C'est** un entretien où on doit responsabiliser le salarié

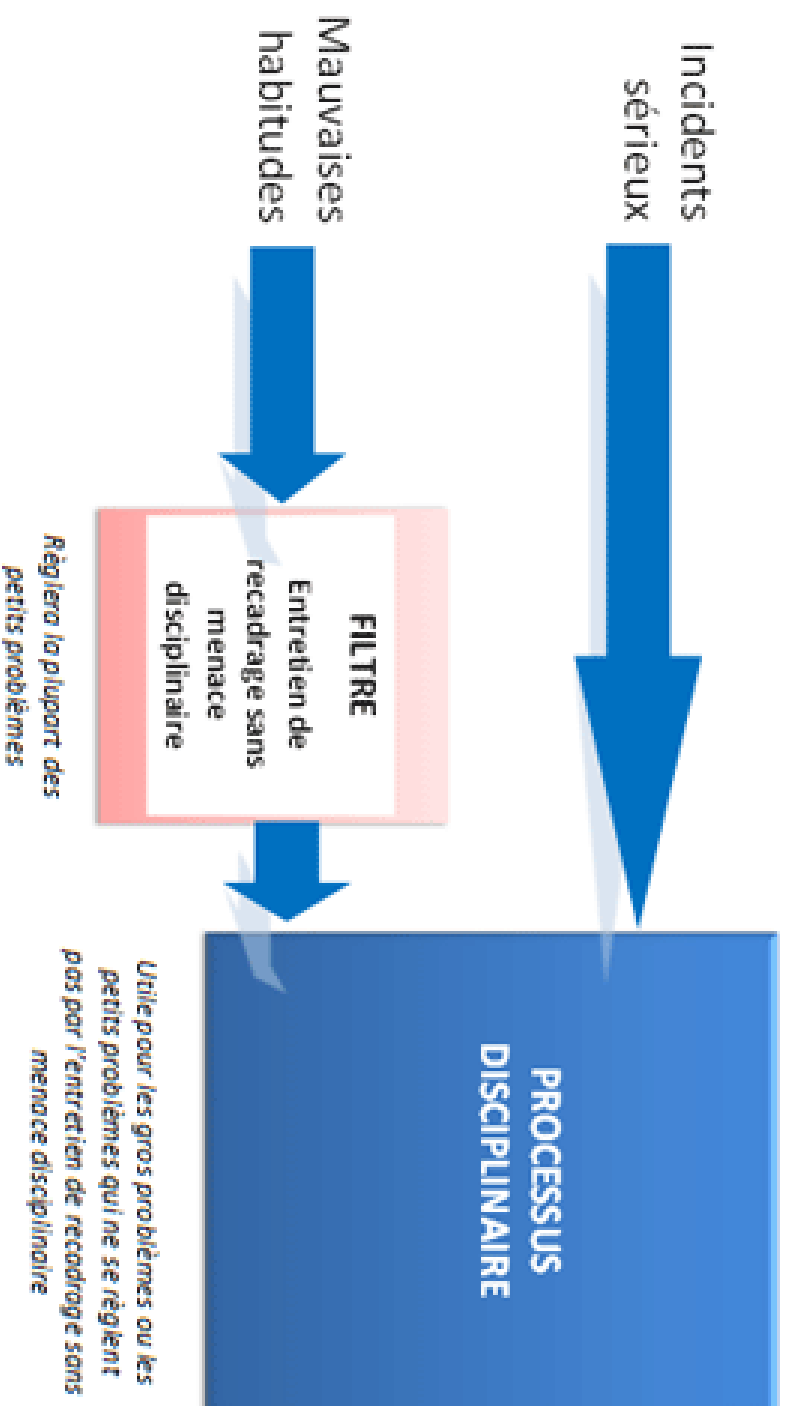
- **Ce n'est pas** un entretien officiel cadré par la loi
- **Ce n'est pas** une séance de remontrances
- **Ce n'est pas** un entretien disciplinaire

Pourquoi le faire?

- Vous constatez des **dysfonctionnements** chez un collaborateur
- Ces dysfonctionnements sont **récurrents** et vérifiés de façon **objective** et **factuelle**
- Il faut **faire prendre conscience** au salarié des problèmes qui peuvent être générés par son comportement

L'entretien de recadrage

L'ENTRETIEN DE RECADRAGE SANS MENACE DISCIPLINAIRE :
UN OUTIL QUI AGIT COMME UN FILTRE



L'entretien de recadrage

Comment le faire ?

- **Jamais à chaud**
- Pas de convocation officielle mais demandez à votre salarié de passer vous voir en précisant **la date, l'heure et la raison** de l'entretien
- **Préparez vous** à l'entretien en listant les dysfonctionnements et les faits objectifs qui les appuient
- **Soyez objectif** : pas de jugement de valeur ni d'a priori

Comment le faire ?

- Le jour J **accueillez** votre salarié **courtoisement**, avec **empathie** : vous êtes un **manager** désireux de **faire progresser** un collaborateur dans l'erreur pour **son bien**, celui de **l'entreprise** et celui du **client final**
- En préambule rappelez lui ses qualités, ce qui fonctionne, ses compétences et dites votre satisfaction sur ces points

Comment le faire ?

➤ L'entretien se déroule en **5 étapes** : les 5 S

➤ **S**ymptômes

➤ **S**ource

➤ **S**ituation

➤ **S**olution

➤ **S**aut

Comment le faire ?

➤ SYMPTOMES

- vous décrivez à votre salarié la(les) mauvaises pratiques en vous appuyant sur des faits.

***Exemple :** vous êtes arrivés cinq fois en retard sur le dernier mois et à chaque fois vous étiez en retard de plus de 30 minutes*

➤ SOURCE

- vous demandez au collaborateur d'expliquer des dysfonctionnements
- *Attention : on ne demande pas de justification mais des explications, on utilise le comment plutôt que le pourquoi, on cherche à comprendre pas à juger, on écoute calmement en restant le plus factuel possible*

Comment le faire ?

➤ SITUATION

- Demandez à votre collaborateur les impacts que peut avoir son comportement sur les clients ? Ses collègues ?

Lorsqu'il s'est exprimé, vous pouvez lui dire clairement le désagrément que vous ressentez (en commençant votre phrase par « je »)

A l'issue de ces trois points, vous reformulez ce que vous venez de dire l'un et l'autre

Exemple : *vous avez été en retard cinq fois sur le mois écoulé parce que votre voiture est ancienne, qu'elle a régulièrement des pannes et que vous ne pouvez pas la changer pour l'instant. Vous êtes d'accord sur le fait que cela perturbe le fonctionnement du service et le travail de vos collègues.*

L'objectif est d'obtenir un OUI

Comment le faire ?

➤ Solution

- Demandez à votre collaborateur les solutions qu'il propose
*Aidez le si besoin mais faites en sorte que les solutions viennent de lui.
Il les mettra plus volontiers en place et cela le **responsabilise**.
Si vraiment il ne propose pas de solution, apportez lui celle(s) que vous
avez élaborées et obtenez son adhésion.*

➤ Saut

- Vous vous projetez dans l'avenir, vous planifiez un suivi pour valider la mise en œuvre des solutions et vous informez le collaborateur que si malgré tout les dysfonctionnements persistent, vous serez amené à prendre d'autres dispositions.