Cap'Ressources Humaines

des outils pour la gestion de vos ressources humaines !

GUIDE PRATIQUE DE PREPARATION A L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Document de travail/Groupe Pilote Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes

Vous allez conduire prochainement un Entretien dans votre Entreprise

Document de travail/Groupe Pilote Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes

Il s'agit avant tout d'un dialogue qui permet à chaque collaborateur de mieux connaître sa contribution aux résultats de l'entreprise.

C'est aussi un moment privilégié d'échanges, en dehors des contraintes du quotidien, pour aborder les sujets de fond.

L'entretien annuel porte sur l'activité et le développement des collaborateurs. Il est donc important pour les deux interlocuteurs de bien le préparer.

Pour vous y aider et ainsi contribuer à sa qualité, ce mini-guide méthodologique est mis à votre disposition pour vous fournir quelques éléments de réflexions et explications concernant les buts, les modalités et les outils de l'entretien.

Ce guide vise également à attirer votre attention sur les points importants à ne pas négliger.

Quelques principes à respecter :

- Un entretien se prépare.
- L'entretien, pour être efficace et pertinent, demande l'investissement de chacun des participants.

La démarche doit être préalablement validée par l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise (groupe de travail, réunion de présentation, fixation d'objectifs liés à cette démarche pour l'encadrement).
La finalité de la mise en place des entretiens doit être clairement définie.

Cette démarche est une démarche participative et l'ensemble de la hiérarchie doit y adhérer pour qu'elle trouve son sens et sa raison d'être dans l'entreprise.

L'entreprise, le responsable et le collaborateur trouvent un intérêt commun à atteindre **4 objectifs majeurs**.

- ☞ **ECHANGER**
- ☞ **MOBILISER**
- ☞ **DIAGNOSTIQUER**
- ☞ **FAIRE EVOLUER**

Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes

ECHANGER

Donner du sens à la pratique professionnelle. Analyser les évolutions passées ou attendues de l'environnement professionnel : ce qu'on connaît, ce qu'on comprend, ce qu'on accepte.

DIAGNOSTIOUER

Connaître, **apprécier** et **valoriser les compétences** et les **motivations**.
Quelles ressources possède le collaborateur pour faire face aux évolutions actuelles ou à venir de son environnement professionnel ?

MOBILISER

Reconnaître les résultats obtenus et **mobiliser autour d'objectifs clairs**.
Dans cet environnement professionnel en évolution, quels résultats produisent aujourd'hui les ressources du collaborateur ? Quels résultats sont attendus pour demain ?

FAIRE EVOLUER

Accompagner le collaborateur pour qu'il puisse réussir face aux évolutions attendues. L'aider à construire et faire vivre un **projet professionnel** pour **évoluer dans ses résultats**, ses compétences ou dans son **emploi**. Prendre des engagements réciproques.

L'entretien Individuel :

Préparer votre entretien

La préparation de l'entretien est une partie importante pour la réussite de cette démarche.

L'entretien annuel est une discussion formalisée qui permet :

- ✓ **De connaître et de partager la même vision des enjeux de l'entreprise,**
- ✓ **De comprendre les résultats attendus, la façon de les obtenir et de les mesurer,**
- ✓ **D'avoir un retour sur les performances du collaborateur et une aide pour son développement personnel,**
- ✓ **De mieux connaître vos collaborateurs et leurs compétences**.

1. POURQUOI UN ENTRETIEN ?

- ✓ Pour clarifier les missions du collaborateur.
- ✓ Pour faire le bilan des objectifs de l'année écoulée et mettre en avant les réussites du collaborateur.
- ✓ Pour définir ses objectifs pour l'année à venir, la façon de les réaliser et de les mesurer.
- ✓ Pour apprécier les compétences du collaborateur et mettre en évidence les points forts ainsi que les points à développer.
- ✓ Pour échanger sur l'évolution professionnelle et sur les souhaits de mobilité du collaborateur.

Document de travail/Groupe pilote Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes

2. ORGANISATION DE L'ENTRETIEN

- ✓ Contacter le collaborateur pour fixer un rendez-vous quelques jours à l'avance, ne vous y prenez pas au dernier moment… Informer de l'objet de l'entretien, de la durée prévue et de la nécessité de s'y préparer.

- ✓ Remettre au collaborateur le support d'entretien annuel si vous n'en disposez pas pensez à vous construire une trame .

- ✓ Choisir un lieu qui permette une discussion et des échanges dans le calme : pas de téléphone, pas de visites, etc….

3. PREPARATION DE L'ENTRETIEN

L'entretien a pour but d'apprécier les actions et les comportements professionnels de votre collaborateur. Aussi, l'ensemble des questions qui suivent vise à vous permettre de préparer cet entretien de manière objective. Lors de la préparation de l'entretien, n'hésitez pas à photocopier ces pages.

Document de travail/Groupe Pilote Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes

Principales missions / Responsabilités		
Quelles sont les principales missions / responsabilités exercées par mon collaborateur ?	Pour vous y aider, reportez-vous aux définitions de fonctions.	
Missions exceptionnelles / Evènements marquants de l'année		
Est-ce que mon collaborateur a été amené à réaliser des missions exceptionnelles ? Y a-il eu des évènements marquants ?	Lister les missions exceptionnelles *(missions transverses, marchés et travaux spécifiques, chantiers ou commandes exceptionnels, etc…)* et les évènements marquants *(mutation, changement de hiérarchie, changement de poste, etc…)* de l'année écoulée en précisant le contexte, les moyens mis en œuvre, les réussites ou échecs.	
Évaluation de la performance de l'année écoulée		
Quels ont été les objectifs et les éléments de mesure de l'année précédente ?	Les objectifs ont-ils été atteints ? Quelles ont été les réussites et les difficultés rencontrées ? Est-ce que mon collaborateur a pris des initiatives qui ont permis d'améliorer ses performances ?	
Fixation des objectifs de l'année à venir		
Quels objectifs allez-vous fixer à votre collaborateur? Objectifs liés - à la mission permanente, - à des missions ponctuelles, - à des améliorations.	Les objectifs sont fixés en fonction de la stratégie de l'entreprise et du poste occupé par le collaborateur (PMT, budget annuel, chantiers, commandes, etc…). Définis en concertation avec le collaborateur, les objectifs doivent susciter l'adhésion. Ils doivent être : - **spécifiques** : liés à un contexte précis, à une durée, à une conjoncture, à un individu ; - **mesurables** : avec des indicateurs quantitatifs *(CA, résultat, respect des délais, sécurité…)* ou qualitatifs *(non conformités,exécution d'une tâche précise, management…)* ; - **acceptables** : par les moyens, la durée, le contexte - **réalistes et réalisables** : suffisamment ambitieux pour donner envie au collaborateur de se dépasser sans pour autant le décourager. - **délimités dans le temps** : date butoir, délai. Les moyens à mettre en œuvre doivent être définis en fonction des objectifs fixés : *moyens humains, techniques, financiers, coaching ou formation (renseigner la fiche « formation »).*	

Document de travail du pôle Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes

Appréciation des compétences		
Quelles compétences allez-vous évaluer ?	Pour les compétences métiers, se référer aux définitions de fonctions ou fiches de compétences ; lister les principales compétences requises dans la fonction. Pour chaque compétence, indiquer le niveau d'atteinte, porter vos observations et appréciations et définir éventuellement un plan d'actions.	
Évolution professionnelle		
Quelle évolution professionnelle envisagez-vous pour votre collaborateur ? A quelle échéance ? Avec quels moyens ?	Envisager les perspectives d'évolution en fonction de l'appréciation des potentiels par le responsable et les souhaits du collaborateur. .	
Projet de mobilité		
Est-ce que mon collaborateur a un projet de mobilité ?	Indiquer les souhaits de mobilité du collaborateur.	
Bilan de l'entretien		
Quelles conclusions tirer de l'entretien ?	Prendre le temps de faire une synthèse avec son collaborateur et noter les commentaires significatifs sur les points abordés. Pour les cadres, programmer éventuellement un point carrière*.	

Document de travail Groupe Pilote Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes

4. SUGGESTIONS POUR CONDUIRE L'ENTRETIEN

✓ Favoriser l'accueil :

En qualité de manager, vous avez l'initiative du début de l'entretien (les premiers instants sont déterminants).

- Se mettre d'accord sur le but et les modalités de l'entretien (durée, étapes…).
- Mettre en confiance psychologiquement.
- Mettre à l'aise matériellement.
- Examiner la fonction du collaborateur.

✓ Privilégier le dialogue :

- Initier le dialogue par un examen de la fonction du collaborateur.

- Organiser le dialogue en vous appuyant sur les thèmes listés sur le support de l'entretien annuel et le plan individuel de formation.

✓ <u>Conseils pour l'élaboration d'un entretien constructif :</u>

- Ecouter le collaborateur :
  Laisser le temps au collaborateur de formuler ses commentaires.
- Quel comportement adopter ?

A privilégier	**Le questionnement.** *Par exemple : "quels ont été les faits marquants de votre poste ?"* **L'écoute et la compréhension.** Attitude "miroir" qui se caractérise par l'écoute active de l'interlocuteur avec un minimum de prise de parole et par l'utilisation de la reformulation. *Par exemple : "L'arrivée de Monsieur X, votre nouveau responsable hiérarchique constitue un des fait marquant dans votre année".*
A utiliser de manière ponctuelle	**Le conseil, l'apport d'une solution immédiate au problème.** *Par exemple : "Faut-il modifier certaines de vos missions ?"* **L'aide et le soutien en encourageant, en minimisant une situation difficile.** *Par exemple : "Ce n'est pas grave, cela ne remet pas en cause vos compétences sur le sujet".*
A éviter	**Le jugement exposant un point de vue moral personnel critique ou approbateur.** *Par exemple : "pourquoi vous êtes-vous conduit d'une manière aussi désagréable ?".* **L'interprétation par le biais de questions visant à interpréter les réponses faites par le collaborateur en déformant sa pensée.** *Par exemple : "Vous voulez dire que les objectifs que nous avions définis n'étaient pas réalisables ?"*

Les attitudes d'écoute et de compréhension permettent l'objectivité indispensable à un entretien efficace.

Document de travail/Groupe Ville Ressources Humaines/MJE du pays de Vannes

- ✓ <u>Elaborer une conclusion :</u>
  - Pour résumer les décisions prises et vérifier que l'on s'est bien compris.
  - Demander au collaborateur quelles autres questions il souhaite soulever.
  - Relire ensemble le compte rendu rédigé au cours de l'entretien.
  - Savoir féliciter et remercier le collaborateur pour ce dialogue constructif.
  - Toujours terminer par un sujet positif et motivant.

Document de travail/Groupe Pilote Ressources Humaines/MDE du Pays de Vannes