

A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

Conduire vos entretiens annuels

Entretiens de performance
et de développement

Didier Noyé

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne APPERT

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

Un levier de concertation et d'action	4
1. L'entretien annuel : de quoi s'agit-il ?	5
Les grandes caractéristiques	6
Fonction 1 : Écoute, aide et conseil professionnel	7
Fonction 2 : Appréciation de l'activité professionnelle	8
Fonction 3 : Orientation et développement professionnels	9
Quelques conditions pour bien réussir	10
2. L'entretien annuel : pourquoi ?	11
Un outil de management complet	12
Intérêt pour le manager	13
Intérêt pour le collaborateur	14
Intérêt pour la Direction des Ressources Humaines	15
Les bonnes raisons de s'y mettre	16
3. L'entretien annuel : comment ?	17
Comment préparer l'entretien ?	18
Comment s'organiser de manière concrète ?	19
La préparation immédiate	20
Se poser quelques bonnes questions	21
Comment conduire l'entretien ?	22
Étape 1 : Lancer l'entretien, définir le cadre de l'échange et ouvrir la discussion	23

Étape 2 : Commencer l'entretien par le bilan de la période écoulée	24
Étape 3 : Organiser la période à venir	25
Étape 4 : Prévoir les évolutions professionnelles	26
Étape 5 : Conclure l'entretien	27
Quelques convictions utiles au succès	28

4. Les contrats d'objectifs : de quelle manière ? _____ 29

Qu'est-ce qu'un objectif ?	30
Comment rédiger un bon objectif ?	31
Comment déterminer un indicateur d'objectif ?	32
Comment fixer les objectifs au cours de l'entretien ?	33
Exemples de formulation d'objectifs	34

5. L'évaluation professionnelle : dans quel but ? _____ 35

Que signifie évaluer ?	36
Sur quoi porte l'évaluation ?	37
Comment évaluer au cours de l'entretien ?	38
Des comportements efficaces pour la phase d'évaluation	39
Comment identifier les compétences ?	40

6. Conseils pratiques _____ 41

Sachez communiquer	42
Questionnez pour favoriser les échanges	43
N'hésitez pas à reformuler	44
Sachez formuler une critique	45
Sachez répondre à une critique	46
Sachez répondre à une demande non pertinente	47
Quelques conditions pour bien réussir	48

Lectures complémentaires _____ 48

Un levier de concertation et d'action

L'entretien annuel d'appréciation ou de performance est à la fois :

une pratique managériale

- pour améliorer le dialogue au sein des équipes ;
- pour mieux articuler l'activité de chacun à la poursuite des objectifs de l'entreprise.

un outil de Gestion des Ressources Humaines

- pour dynamiser le développement professionnel de chacun : ses compétences, ses motivations.

une source d'information

- pour décider des évolutions professionnelles : compétences à acquérir, affectation, mutation, augmentation, promotion...

Le choix de l'entreprise n'est pas entre « évaluer » ou « ne pas évaluer » son personnel mais entre le faire de manière informelle et souterraine ou le faire de manière méthodique, affichée et concertée.

De toute façon, les responsables « *jugent* » leurs collaborateurs. La réciproque est vraie aussi. Il s'agit de passer de ce mode spontané d'exercice de la pensée, à une situation où il est exercé avec des règles connues et partagées.

1. L'entretien annuel : de quoi s'agit-il ?



Les grandes caractéristiques

C'est souvent dans les services où les responsables affirment avoir une communication sans blocage avec leurs collaborateurs que ceux-ci se plaignent le plus de l'absence de dialogue. Un dispositif formalisé favorise les échanges. Il permet périodiquement à chaque collaborateur de s'entretenir avec son responsable dans un cadre structuré et à distance de l'actualité et du quotidien.

Un entretien entre chaque collaborateur et son manager

- À l'initiative de l'entreprise.
- À distance de l'actualité et du quotidien.
- Périodique (le plus souvent : annuel).

Un moment privilégié d'échange et de dialogue

- Pour faire le point sur l'activité et l'évolution professionnelle du collaborateur.
- Pour améliorer la communication.

Un dispositif structuré

- Prévu à l'avance, il est annoncé et préparé.
- Il fait l'objet d'un suivi.

Trois fonctions essentielles

- **Écoute, aide et conseil professionnel.**
- **Appréciation de l'activité professionnelle, des résultats, des objectifs, du potentiel.**
- **Développement professionnel et orientation de carrière.**

Fonction 1 : Écoute, aide et conseil professionnel

C'est l'occasion pour le collaborateur :

- de s'exprimer sur son travail, sur la marche du service, sur les relations de travail ;
- d'examiner avec son manager les problèmes rencontrés et de rechercher des solutions ;
- de poser des questions et de faire des suggestions d'amélioration ;
- de faire préciser sa mission, ses responsabilités, ses fonctions, ses délégations ;
- de définir les modalités d'exercice des délégations reçues ;
- de faire part de ses souhaits, de ses demandes, de ses projets.

C'est l'occasion pour le manager :

- d'écouter son collaborateur ;
- d'échanger avec lui pour partager des points de vue.

Fonction 2 : Appréciation de l'activité professionnelle

C'est l'occasion pour le collaborateur et son manager :

- de faire le point sur le travail réalisé, l'activité exercée et les résultats obtenus au regard des objectifs ;
- de faire le point à partir de la fonction ou de la mission ;
- de mesurer l'atteinte des objectifs ;
- d'évaluer les compétences professionnelles maîtrisées, acquises ;
- d'évaluer le potentiel de ses collaborateurs ;
- ...



Fonction 3 : Orientation et développement

L'entretien annuel est un moment privilégié pour parler de l'avenir :

- Préciser ce qui est attendu de l'activité professionnelle, définir un nouveau contrat d'objectifs, reconfigurer éventuellement la fonction du collaborateur, proposer de nouvelles responsabilités, de nouvelles délégations.
- Envisager ensemble les évolutions possibles et souhaitables :
 - Qualification, promotion, évolution de carrière.
 - Mobilité géographique.
 - Rémunération.
 - Formation.
- Identifier ensemble les moyens d'accompagnement nécessaires pour conduire cette évolution, en particulier l'acquisition de nouvelles compétences.

