

	PROCEDURE	Réf. BM : GRH/ENT/PRO/001
	Entretien de développement	Date d'application : 23/05/2017

Objet	Cette procédure décrit les objectifs, les modalités et la mise en œuvre des entretiens de développement au sein d'AST74
Personnel concerné	L'ensemble du personnel
Docs associés	Procédure formation (GRH/FOR/PRO/001)
Références	Code du Travail Loi 2014 de la formation professionnelle

Version n° 3	Rédacteur	Validation	Approbation
Date :	12/04/2017	12/04/2017	23/05/2017
Nom :	L. GRUMEAU, F. PREVOST	L. GRUMEAU, F. PREVOST, V. JULLIN, I. MALASSAGNE	B. DEKERLE
Fonction :	Service Ressources humaines	Groupe Ressources humaines	Directeur
Signature / preuve :		CR de la réunion du 12/04/2017	

<i>Historique des versions antérieures</i>					
		Validation		Approbation	
Version	Rédacteur	Date	Nom + preuve	Date	Nom
1	L. GRUMEAU, F. PREVOST (service ressources humaines)	18/02/2015	L. GRUMEAU, F. PREVOST, V. JULLIN, I. MALASSAGNE CR groupe Ressources humaines du 18/02/2015	05/05/2015	B. DEKERLE directeur
2	L. GRUMEAU, F. PREVOST (service ressources humaines)	04/02/2016	L. GRUMEAU, F. PREVOST, V. JULLIN CR groupe Ressources humaines du 04/02/2016	15/02/2016	B. DEKERLE directeur

1. DEFINITIONS, ABREVIATIONS ET TERMINOLOGIES

Entretien de développement : appellation donnée à l'ensemble que composent l'entretien individuel et l'entretien professionnel lequel aborde la thématique liée aux objectifs et à la formation professionnelle

Auditeur : personne en charge de mener l'entretien

Audit : collaborateur bénéficiaire de l'entretien

2. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE L'ACTIVITE

a. Présentation de l'entretien de développement

L'entretien de développement est un moment privilégié d'échange et de collaboration. Compte tenu des évolutions que vivent les services de santé au travail, il se révèle un outil essentiel dont l'un des objectifs est d'accompagner le collaborateur dans l'adaptation de ses compétences à l'évolution du métier.

Le principe de l'entretien consiste à faire le point sur l'activité du collaborateur au sein d'AST74.

L'entretien de développement n'est pas un entretien d'évaluation mais un outil de dialogue et d'adaptation dans l'entreprise.

Les enjeux :

Il permet au salarié de s'interroger et de s'exprimer sur le quotidien de ses activités, d'identifier ses potentiels et ses désirs en terme de projet professionnel confronté aux besoins de l'entreprise. C'est aussi un outil de recueil des besoins en vue de l'élaboration du plan de formation de l'entreprise.

Les objectifs :

Cette rencontre doit permettre :

- de réaliser un bilan du parcours professionnel des dernières années,
- de réaliser un bilan des actions prévues au dernier entretien,
- d'identifier le projet professionnel à venir,
- de présenter les évolutions des métiers et des emplois dans l'entreprise,
- de proposer les actions permettant aux salariés de s'adapter à leur poste de travail, de renforcer les qualifications, développer les compétences, identifier les besoins de formation,
- de répondre à l'obligation de formation tout au long de la vie.

b. Mise en œuvre

L'entretien de développement est un moment d'échange et de collaboration qui doit être mené dans un climat de confiance et de respect.

Tout salarié d'AST74 a le droit de bénéficier d'un entretien de développement.

La mise en œuvre doit respecter certains pré-requis :

- Il a lieu à l'initiative de l'employeur ou du salarié et est effectué sur le temps de travail.
- La périodicité : tout salarié du service bénéficie d'un entretien de développement tous les deux ans maximum.
- L'auditeur est le responsable hiérarchique.
- L'auditeur informe le salarié d'une date et du lieu de l'entretien individuel environ 1 mois avant le RDV pour tenir compte des contraintes de planning, et il en informe le service RH qui transmettra les supports nécessaires à la préparation et à la réalisation de l'entretien, à savoir : la présente procédure de l'entretien de développement comprenant les supports en annexes ainsi que la fiche de fonction du collaborateur audité. Ces documents sont transmis au salarié au moins 15 jours avant l'entretien.
- L'entretien est réalisé à partir des supports en vigueur.
- Pour préparer l'entretien, les deux parties peuvent utiliser l'entretien précédent.
- L'entretien de développement est organisé dans un environnement calme (sans téléphone) et isolé des regards.
- La disponibilité des 2 interlocuteurs est optimale. Pour cela, éviter les fins de matinée et de journée et éviter de programmer un rendez-vous ou une réunion à l'issue des entretiens.
- Durée : un entretien ne doit pas dépasser 2h00.

- En cas d'annulation de l'entretien, une nouvelle date est alors fixée sous 1 mois maximum.
- Le bilan de l'entretien est signé par les 2 parties, et une copie est remise à l'audité. L'original est transmis au service des ressources humaines qui le communique à la Direction, et classé dans le dossier du salarié. Le service des ressources humaines est soumis au secret professionnel.

En dehors de la transmission à la Direction et au service du personnel, le contenu de l'entretien de développement reste confidentiel.

c. Utilisation

La Direction prend connaissance du contenu des entretiens et initie, le cas échéant, des entretiens ponctuels, accompagné de la Direction des ressources humaines.

Le service RH recueille les souhaits émis ou proposés de formation, afin de les intégrer au plan de formation, tout en tenant compte de l'orientation et des priorités du service.

Les demandes de formation ne valent pas accord, et doivent suivre la procédure interne habituelle (cf. procédure formation – ref. GRH/FOR/PRO/001).

En cas de sollicitation d'un rendez-vous avec la Direction par un collaborateur, le bilan de l'entretien et l'auditeur ayant mené l'entretien pourront être consultés.

Ce support sera également utilisé ou consulté pour la préparation du prochain entretien. Un auditeur autre que la Direction, qui ne serait pas l'auditeur ayant réalisé le précédent entretien, pourra y avoir accès.

3. EVALUATION

La procédure pourra être ajustée et modifiée selon les besoins exprimés par les collaborateurs. La responsable RH centralisera les remarques et en tiendra compte pour faire évoluer cette procédure. Les réponses apportées alimenteront la partie « Foire aux Questions : les pièges de l'entretien », intégrée aux guides d'entretiens auditeur et audité.

4. ANNEXES

Annexe 1 : Support d'entretien

Annexe 2 : Guide d'entretien individuel auditeur

Annexe 3 : Guide d'entretien individuel audité

Nom.....

Prénom.....

Age

Centre / secteur.....

Fonction.....

Ancienneté dans la fonction.....

Ancienneté dans le service.....

Date de l'entretien.....

REMARQUES D'ORDRE GENERAL

(liées au poste, à la fonction, au service, à la Direction et au service concerné...)

BILAN DE LA PERIODE ECOULEE

Bilan des formations réalisées et mise en œuvre des compétences acquises

PLAN D’ACTIONS POUR LA PERIODE A VENIR	
OBJECTIFS PERSONNELS ET MOYENS A METTRE EN ŒUVRE	ECHEANCE
FORMATION (DOMAINE, OBJECTIFS, DELAI)	

SOUHAITS D'EVOLUTION DE CARRIERE

Commentaires du collaborateur au terme de l'entretien

Echanges sur l'adéquation à la Politique salariale

Visa du collaborateur

Visa de la hiérarchie

Nom Prénom :

Fonction :

Signature

Signature

Date

	DOCUMENT D'INFORMATION Guide d'entretien de développement « auditeur »	Date de rédaction : 01/03/2013 Version : 1 Rédacteur : Groupe RH
---	--	---

Objet	Permettre à tout collaborateur en situation de mener des entretiens de développement dans la cadre de la procédure « entretien de développement », de connaître les pré-requis au bon déroulement d'un entretien. Ce document complète et explicite le support d'entretien de développement.
Personnel concerné	Tout collaborateur en situation d'effectuer des entretiens de développement en tant qu'auditeur
Docs associés	Procédure Entretien de développement (GRH/ENT/PRO/001) Supports d'entretien de développement

5. DEFINITIONS, ABREVIATIONS ET TERMINOLOGIES

Entretien de développement : appellation donnée à l'ensemble que composent l'entretien individuel et l'entretien professionnel lequel aborde la thématique liée aux objectifs et à la formation professionnelle

Auditeur : personne en charge de mener l'entretien

Audité : collaborateur bénéficiaire de l'entretien

6. POURQUOI UN ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT ?

L'entretien de développement est un outil d'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs, pour leur permettre de s'adapter à l'évolution de leur métier et de développer leur employabilité.

La mise en œuvre d'un tel entretien relève de multiples enjeux pour les acteurs de la structure, qu'il est important d'avoir en mémoire pour préparer et animer ce temps d'échange :

Avantages pour l'audité	Avantages pour l'auditeur
<i>Positionnement</i> permettant de savoir ce qui est attendu de lui	<i>S'assurer</i> que les collaborateurs sont en mesure de contribuer à la réalisation des objectifs définis
<i>Motivation</i> par l'analyse de son activité et des axes de développement	<i>Repérer</i> des problèmes latents (conflits, dysfonctionnements techniques...)
<i>Participation</i> à la construction de son avenir professionnel	<i>Se remettre en question</i> par un feed-back sur son propre style de fonctionnement avec les autres
<i>Communication</i> qui lui permet d'échanger sur la politique, l'organisation et le fonctionnement de la structure d'une part et d'exprimer ses idées, de faire des suggestions et propositions sur le fonctionnement de l'activité ou du service, d'autre part	<i>Clarifier</i> les missions et responsabilités des salariés
<i>Expression de ses doléances et ambitions...</i>	<i>Recueillir</i> leurs suggestions sur le fonctionnement du service ou de l'activité...

Tableau 1 : les avantages de l'entretien de développement pour l'audité et pour l'auditeur

Le présent guide doit permettre aux auditeurs d'être mieux informés sur l'attitude et la posture à tenir pour fonder la relation de l'entretien sur **l'échange et la collaboration**.

7. QUELQUES PRINCIPES DE BASE A L'ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT

L'entretien se construit autour d'un document support (cf. support d'entretien) et se déroule en 6 phases :

- *Accueil et Introduction* : rappel du cadre de l'entretien et de ses finalités,
- *Remarques d'ordre général*,
- *Bilan de la période écoulée*, notamment au regard des objectifs fixés lors du précédent entretien,
- *Préparation du plan d'action* de la période suivante et de la façon de le réaliser,
- *Formation professionnelle souhaitée ou nécessaire*,
- *Commentaires du collaborateur sur le déroulement de l'entretien*.

- **Durée :**

Une durée de 2 heures est préconisée.

- **Organisation :**

En tant qu'auditeur, fixez un horaire de début mais laissez libre le reste de la demi-journée. **Ne prévoyez pas de rendez-vous impossibles à déplacer derrière**, et éteignez téléphone et messagerie électronique. Ne tolérez aucun dérangement.

Fixez le rendez-vous à votre collaborateur 1 mois à l'avance, et rappelez-lui 2/3 jours avant le jour de l'entretien.

Veillez à ce que les supports de l'entretien aient bien été diffusés par le service RH.

Exprimez-lui votre souhait d'aborder certains thèmes, et demandez-lui également ceux qu'il souhaite voir aborder.

- **Préparation :**

L'entretien porte sur des faits concrets et argumentés, c'est pourquoi sa préparation par chacune des parties est considérée comme très importante. La possibilité d'aborder les sujets en profondeur en dépendra.

Par exemple, vous pouvez identifier au préalable les 3 principales réussites du collaborateur sur la période écoulée, et les 3 points à améliorer. Les identifier au préalable permet de se prémunir de l'effet de récence, car les faits les plus récents ne sont pas forcément les plus révélateurs de l'ensemble de la période !

Vous devez aussi réfléchir aux nouveaux objectifs que vous souhaitez fixer, et aux perspectives d'avenir que vous pensez pour votre collaborateur, au regard de l'évolution du service et des besoins. Demandez à votre collaborateur de se poser les mêmes questions.

Cette préparation doit se faire par écrit, au calme, avec le plus de recul possible. Aussi, il peut être judicieux de vous y prendre à plusieurs fois pour les compléter et les relire à tête reposée.

La préparation se fait par écrit sur un exemplaire de support vierge. Au moment de l'entretien utilisez un support vierge, qui sera rempli avec le collaborateur audité. Vous vous assurerez de résumer ce qui est dit au fur et à mesure de l'entretien, et de formuler à votre collaborateur ce que vous souhaitez écrire pour avoir son accord.

- **Supports :**

Vous pouvez, pour vous aider, reprendre le compte-rendu de l'entretien de développement précédent. En relisant vos commentaires, vous vous ferez une meilleure idée du chemin parcouru, notamment au regard des objectifs fixés.

Vous pouvez également utiliser le CV ou parcours professionnel actualisé de votre collaborateur, ainsi que sa fiche de fonction.

Si l'entretien n'est pas préparé par l'une ou l'autre des parties (ou les deux), mieux vaut reporter le rendez-vous !

- **Objectifs :**

Soyez au clair sur l'objectif de l'entretien, ses enjeux, l'utilisation qui en sera faite (cf. procédure d'entretien de développement), que l'on peut synthétiser sur le schéma 1 (page suivante).

Soyez également au clair sur l'objectif de l'entretien pour votre collaborateur. Aussi, demandez-lui d'y réfléchir dès que vous convenez du rendez-vous.

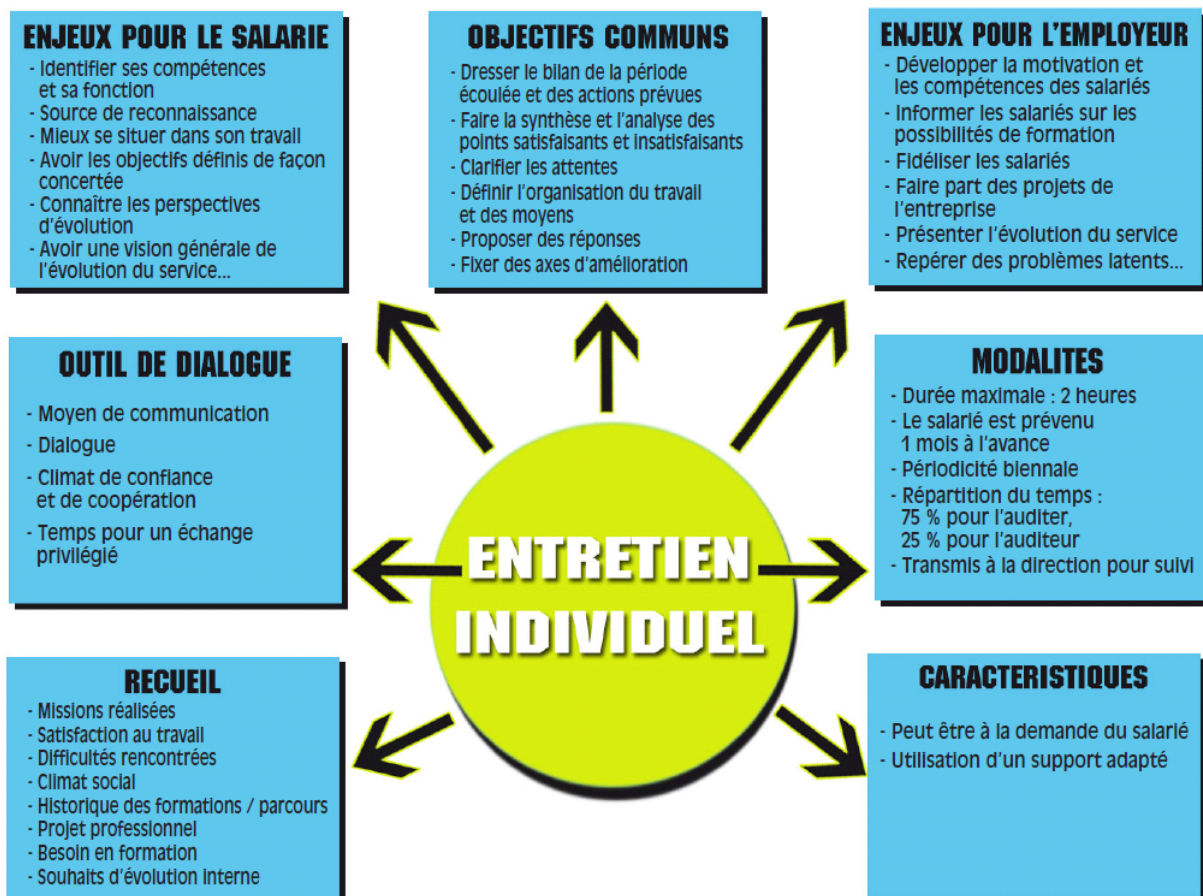


Schéma 1 : Synthèse des composantes de l'entretien de développement

4. ACCUEIL ET INTRODUCTION

L'entretien est un temps d'échange et de coopération.

L'accueil et la prise de contact détermineront un climat de confiance et d'ouverture. Aussi, prenez le temps d'accueillir votre collaborateur, de vous assurer qu'il est prêt à échanger, de valoriser ce moment, de poser les règles (durée, confidentialité, communication de type « écouter, croire, comprendre » basée sur une expression libre et ouverte), et d'exposer le déroulement de l'entretien, de sorte à vous mettre d'accord sur ce qui sera abordé.

Pendant tout ce laps de temps il vous faut garder à l'esprit l'objectif de l'entretien : « comment améliorer ou maintenir la qualité du travail et développer l'épanouissement, la satisfaction du collaborateur ? ».

75% du temps de parole total doit être réservé à l'audité.

5. COMMENT EST STRUCTURE LE SUPPORT D'ENTRETIEN ?

Le support d'entretien est scindé en deux parties : la **page de garde et l'entretien professionnel**.

- **La page de garde :**

Sont repris le nom, le prénom, la fonction et le centre/secteur du salarié, ainsi que l'ancienneté dans la fonction, l'ancienneté dans le service, et son âge.

- **L'entretien professionnel :**

L'objectif de l'entretien de développement est de définir les axes de développement du salarié au regard des missions de la période écoulée et d'élaborer un plan d'actions pour la période à venir. Il s'agit également de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet d'évolution professionnelle au sein de la structure en fonction de ses aptitudes et en tenant compte des besoins actuels et futurs de l'association.

Le document support est structuré autour :

- remarques d'ordre général : expression libre et ouverte
- bilan de la période écoulée : en tenant compte des objectifs fixés lors du précédent entretien
- plan d'action de la période à venir : quels nouveaux objectifs (ou reconduction d'anciens objectifs) et moyens à mettre en œuvre, et dans quel délai
- formation professionnelle souhaitée et/ou souhaitable

Les conseils qui suivent sont présentés dans l'ordre de présentation du document support.

6. CONSEILS POUR RECUEILLIR L'INFORMATION ET REMPLIR LE DOCUMENT SUPPORT

a. Partie 1 de l'entretien de développement : les remarques d'ordre général

C'est à vous de mener l'entretien, tout en veillant à recueillir le point de vue de l'audité avant d'exprimer le vôtre. Cela peut être introduit en demandant à votre collaborateur « comment s'est passée votre préparation de l'entretien ? ».

Il s'agit dans cette partie de laisser votre collaborateur s'exprimer sur son vécu au travail. Le support d'entretien est suffisamment ouvert pour aborder, par exemple : son appréciation générale sur son poste actuel, le contenu de son travail et son organisation, ses motivations et motifs de satisfactions et d'insatisfactions éventuelles, sa connaissance sur l'avenir et l'évolution de la Santé au Travail, ses relations au travail et l'environnement physique ou les moyens mis à disposition, les causes éventuelles de difficultés dans l'exercice de son métier, ses attentes et besoins spécifiques, l'articulation entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, ses autres remarques et suggestions...

Il est rappelé que les compétences et connaissances médicales des médecins du travail ne seront pas évoquées dans ces entretiens.

Durant cette étape, vous veillerez à :

- Poser des questions ouvertes
- Avoir une attitude professionnelle, consciente de ses éventuels biais de jugement
- Laisser à l'audité un temps de parole supérieur au sien (75% vs 25%)
- Laisser la parole au collaborateur en premier

- Encourager et féliciter
- Soulever les points d'amélioration sur la base de faits concrets (un fait étant descriptible dans l'espace et le temps)
- Utiliser la « technique du sandwich » pour aborder un aspect problématique (un compliment - un problème - un encouragement)
- Centrer les remarques désagréables sur le travail et non sur la personnalité
- Susciter l'expression des ressentis : les peurs face à l'avenir de l'entreprise, les doutes concernant sa capacité à bien faire, l'amertume suite à un différend qui s'est mal fini ou au contraire, l'enthousiasme et le plaisir de travail en équipe... Accueillez le tout en vous gardant de toute réaction émotionnelle excessive

b. Partie 2 de l'entretien de développement : le bilan de la période écoulée

La partie « Bilan » permet de faire le point sur l'activité professionnelle de votre collaborateur au sein du service, et sur la réalisation des objectifs fixés lors du précédent entretien.

Cela commence par la description des activités principales qu'il a réalisées et :

- Les changements intervenus dans l'activité de votre collaborateur,
- Les faits marquants de la période écoulée,
- Ses réalisations et réussites personnelles voire collectives dans le cadre d'un projet,
- Les difficultés rencontrées,
- Ses autres remarques et suggestions...

c. Partie 3 de l'entretien de développement : l'échange sur les objectifs et le plan d'action pour la période à venir

L'objectif de cette étape de l'entretien est de préparer le plan d'action de la période suivante et la façon de le réaliser.

Les axes de développement pour la période à venir sont à définir de manière concertée, et doivent être clairs, précis et argumentés.

Ils doivent être réévalués sur la base des progrès réalisés en cours de période.

Vous ne devez pas fixer les nouveaux objectifs de manière unilatérale. Ce thème là doit aussi être construit sur la base d'un échange, et votre collaborateur doit pouvoir s'exprimer sur la base de ses réflexions préalables. Ainsi il peut être opportun de demander à votre collaborateur « quels objectifs il envisage de se fixer ? », puis de les compléter ou les réajuster. Il peut être important, pour motiver votre collaborateur, d'en conserver au moins un parmi ceux qu'il aura proposés.

Les objectifs retenus doivent être bien définis (**délai de mise en œuvre, ressources à disposition, critères d'évaluation**) pour éviter qu'ils ne deviennent une source d'opposition la période suivante, lors du bilan.

Ainsi, l'activité du salarié est appréciée au regard des compétences clés requises pour la tenue de son emploi, et les écarts entre les compétences requises et celles réellement mises en œuvre dans son activité professionnelle peuvent être mis en évidence.

d. Partie 4 de l'entretien professionnel : l'échange sur la formation, et les perspectives d'évolution et de construction de carrière

Formations :

C'est lors de l'entretien professionnel que pourront être abordés d'éventuels besoins de formation. Cette partie permet de :

- Lister les formations que votre collaborateur a suivies au cours de la période écoulée, et d'en mesurer la pertinence et l'efficacité,
- L'aider à formuler ses souhaits de formation pour la période à venir.
- Convenir d'un besoin de formation spécifique en fonction des axes développés précédemment (objectifs, évolution du service...).

Les souhaits de formation exprimés pendant l'entretien ne valent pas accord, et toute demande de formation doit suivre la procédure interne habituelle.

Les aspirations de votre collaborateur :

Il s'agit d'aborder dans cette partie **l'avenir du collaborateur**. Cette question de l'avenir permet de replacer les objectifs pour la période à venir et l'activité quotidienne dans une dimension plus vaste et souvent plus porteuse de sens.

Il est possible d'aborder ce thème en demandant à votre collaborateur « où il se voit à long terme », puis en se rapprochant dans le temps en lui demandant « ce qu'il peut faire aujourd'hui pour avancer dans son objectif ».

Aborder avec votre collaborateur la question de ses aspirations professionnelles, c'est lui laisser la possibilité de formuler :

- ses souhaits d'évolution sur son poste de travail (en termes de responsabilités, de nouvelles missions, d'aménagement de poste...),
- une demande de changement de fonction, de missions, de centre...

C'est aussi un temps durant lequel vous pourrez aussi envisager et lui proposer de nouvelles missions et responsabilités...

7. CONCLUSION ET SYNTHESE

En conclusion de l'entretien, il est utile de rappeler à votre collaborateur le déroulement et les termes des nouveaux objectifs, de définir des jalons pour valider la bonne réalisation de ces derniers et ne pas attendre le prochain entretien en cas de difficulté ou d'insatisfaction au regard des objectifs.

Se fixer d'emblée un nouveau rendez-vous, à mi-année ou à la fin d'un projet important, peut être nécessaire pour faire un point d'étape.

Si au regard des objectifs fixés la question des moyens de les réaliser n'est pas définie, un rendez-vous rapproché peut être programmé. Cela laissera le temps à votre collaborateur de réfléchir posément à la problématique et de formuler des scénarii.

La signature des deux parties est obligatoire pour valider l'entretien de développement et professionnel. Il convient de rappeler que la signature ne signifie pas que chacun est d'accord avec l'ensemble des éléments notifiés : chacune des 2 parties doit pouvoir écrire son désaccord dans l'espace réservé à cet effet (commentaires sur le déroulement de l'entretien, la préparation, une partie manquante ou à supprimer, des points de discordance...).

Dans tous les cas, veuillez à conclure sur une note positive.

Une copie est remise au collaborateur. L'original est transmis au service RH qui le communique à la Direction, et classé dans le dossier du salarié. Le service du personnel est soumis au secret professionnel.

Attention : En dehors de la transmission à la Direction et au service du personnel, le contenu de l'entretien de développement reste confidentiel.

8. EN RESUME¹

Cet entretien est utile et nécessaire à tous :

- Pour l'entreprise, il permet l'adéquation poste/performance, il recense les besoins en formation et favorise le passage d'informations ascendant et descendant.
- Pour le manager, c'est un moment d'échange privilégié qui l'aide à développer les compétences de son unité et mettre à jour le contenu des postes de travail.
- Pour le salarié, il permet de comprendre ce que l'entreprise attend de lui et donc mieux respecter son contrat, de savoir ce que sa hiérarchie pense de son travail, et de s'exprimer lui aussi sur son poste et sa mission.

Ce dialogue rend chacun acteur de son évaluation et donc de son évolution.

Un entretien d'évaluation se prépare au fil de son activité, en prenant des notes sur ce qui se passe dans l'unité de travail, pour chaque individu : les réussites, les difficultés, seront enregistrées sur des documents personnalisés par le N+1 afin d'alimenter cet échange. Des données qualitatives et quantitatives (chiffres, résultats, horaires et temps de travail) seront utiles à votre argumentation sur les points forts et les points faibles de chacun. Vous pouvez de la même façon vous autoévaluer, en préparation de votre propre entretien avec votre supérieur hiérarchique.

Avant l'entretien, une préparation technique est nécessaire.

Se remettre en mémoire de façon globale la période écoulée depuis le dernier entretien pour chaque personne, puis pré-remplir le support d'entretien. Notez les progressions constatées, les manques repérés objectivement. Vous aurez besoin de connaître le passé professionnel récent des personnes –

¹ Résumé issu du livre Blanc « Les entretiens clés du manager », M. Payot-Surma, Editions Tissot, Juillet 2012.

leurs évaluations dans les autres unités par exemple - et leurs droits en termes de formation (DIF restant, CPF, FONGECIF...) à demander au service RH.

Recul et sérénité sont nécessaires durant l'entretien.

Isolez-vous, relisez calmement vos notes, sans jugements de valeurs ou *a priori*, repérez vos propres projections (il est fréquent d'apprécier davantage ceux qui nous ressemblent) et acceptez que vos collaborateurs soient différents, voire très différents de vous, tout en veillant au respect des exigences du métier et de l'entreprise.

- Au moment de l'entretien, l'accueil du collaborateur est essentiel quel que soit le contenu de l'échange. Sourire, mot de bienvenue et café ou thé sont des atouts pour vous mettre tous les deux à l'aise et instaurer un climat de confiance et de respect mutuel.

- Pendant l'entretien, écoutez d'abord ce qu'il a à dire de son poste, du climat dans l'équipe, de votre management, de l'entreprise. Recadrez si le propos n'est pas respectueux des personnes ou du système, ce qui est rare lors de ces entretiens.

Reprenez les points de difficultés, argumentez des éléments recueillis durant la période écoulée, accueillez les objections posément, répondez de façon factuelle, et gardez votre calme.

- Demandez à votre collaborateur de faire lui-même des propositions concrètes de solutions, aidez le à trouver des options (formation, tutorat, informations, moyens raisonnables).

Lorsque des axes de progrès sont définis ensemble, prenez-en note par écrit sans oublier le délai de réalisation et les modalités de contrôle des résultats. Recensez les besoins de formation de tous vos collaborateurs sur un document unique, que vous transmettez au service RH pour alimenter le plan de formation.

Nommez-lui également ses qualités professionnelles, félicitez-le des progrès constatés, des réussites, de ce dont vous êtes satisfait, et si vous avez plaisir à sa collaboration, dites-le lui en précisant pour quelles raisons.

Formaliser son engagement.

Au terme de l'entretien, actez par écrit ce qui a été dit et décidé, et cosignez le document validant l'entretien individuel et le contrat de progrès. Et bien sûr accompagnez la personne en la remerciant de la qualité de vos échanges.

Pensez à vous détendre avant l'entretien suivant, et à classer vos notes.

9. BIBLIOGRAPHIE

« L'entretien individuel », Publication ACT Formation, 2001

« Comment mener un entretien individuel », H. Dorra et G. Millet, Dunod entreprise, 1970

« Entretien d'évaluation, guide pratique pour le manager efficace », M. Lora, P. Mirailhès, Editions d'organisation, 2006

« L'entretien professionnel et l'entretien de deuxième partie de carrière : mode d'emploi pour les services interprofessionnels de santé au travail », DRTEFP et OPCALIA IDF, 2007

10. FOIRE AUX QUESTIONS : LES PIEGES DE L'ENTRETIEN (*mise à jour 20/11/2012*)

Q1. Comment aborder les problèmes avec son collaborateur ?

Plus que d'« échecs », vous parlerez de « points à améliorer » ou d'« accidents ».

Il est préférable de laisser votre collaborateur s'exprimer en premier sur ces points : les faits, mais aussi le contexte et les moyens mis en œuvre pour remédier au problème.

A vous d'exprimer vos attentes, et transformer vos points d'insatisfaction en souhaits d'amélioration : « pour moi, ce serait bien si ».

Q2. Que faire en cas de sentiment de « faux acquiescements » et de « non-dits » ?

Méfiez-vous des entretiens trop conciliants, au cours desquels aucun problème ne remonte, aucune difficulté n'est exprimée. Si par facilité ou peur de la confrontation des thèmes sont éludés, cela risque de générer, de part ou d'autre, de la frustration.

Q3. Que faire si l'un des interlocuteurs s'emporte ?

Lorsque l'on aborde les sujets qui fâchent ou qui tiennent à cœur, les risques de se laisser emporter par ses émotions négatives existent.

Si votre interlocuteur adopte un ton agressif, écoutez ce qu'il dit pour comprendre ce qui cause cette colère, croyez-le dans sa conviction et faites attention à comprendre ce qu'il ressent, de sorte à repartir sur les bases d'un dialogue constructif : **recentrez la discussion sur les faits concrets et ne jugez pas la personne**. Invitez votre interlocuteur à utiliser la Méthode DESC : Décrire les faits, Exprimer ses émotions et son ressenti, Suggérer une solution possible, et les Conséquences positives ou bénéfiques si cette solution se mettait en place.

Vous n'êtes pas exempte de vous emporter également, aussi cette méthode de résolution des conflits peut vous être également très utile.

Q4. Que faire si mon collaborateur exprime des attentes particulières (avoir plus de responsabilités, voir sa charge de travail réduite, obtenir une personne de plus dans son équipe ou une enveloppe budgétaire plus importante, obtenir une augmentation...) ?

Avant de réagir par opposition ou évitement, faites exprimer clairement la demande par votre collaborateur.

Pour rester constructif, l'entretien d'évaluation ne doit pas être perturbé par des négociations sur le salaire ou une promotion. **Bien qu'il en soit toutefois leur préalable**, il est important de faire savoir dès le début que ces questions ne seront pas abordées lors de l'entretien.

Toutefois, ne pas négocier ne veut pas dire occulter la question. Aussi, demandez à pouvoir donner votre réponse dans un délai rapide mais pas immédiat. Cela peut vous laisser le temps, si vous n'avez pas l'autonomie décisionnelle pour donner suite à la demande de votre collaborateur et d'en discuter avec la direction.

	DOCUMENT D'INFORMATION	Date de rédaction : 18/10/2012
	Guide d'entretien de développement « audité »	Version : 1 Rédacteur : Groupe RH

Objet	Permettre à tout collaborateur en situation d'être reçu en entretien de développement de bien préparer son entretien. Ce document complète et explicite le support d'entretien de développement.
Personnel concerné	Ensemble du personnel
Docs associés	Procédure Entretien de développement (GRH/ENT/PRO/001) Supports d'entretien de développement

8. DEFINITIONS, ABREVIATIONS ET TERMINOLOGIES

Entretien de développement : appellation donnée à l'ensemble que composent l'entretien individuel et l'entretien professionnel lequel aborde la thématique liée aux objectifs et à la formation professionnelle

Auditeur : personne en charge de mener l'entretien

Audité : collaborateur bénéficiaire de l'entretien

9. POURQUOI UN ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT ?

L'entretien de développement est un outil d'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs, pour leur permettre de s'adapter à l'évolution de leur métier et de développer leur employabilité.

La mise en œuvre d'un tel entretien relève de multiples enjeux pour les acteurs de la structure, qu'il est important d'avoir en mémoire pour préparer et animer ce temps d'échange :

Avantages pour l'audité	Avantages pour l'auditeur
<i>Positionnement</i> permettant de savoir ce qui est attendu de lui	<i>S'assurer</i> que les collaborateurs sont en mesure de contribuer à la réalisation des objectifs définis
<i>Motivation</i> par l'analyse de son activité et des axes de développement	<i>Repérer</i> des problèmes latents (conflits, dysfonctionnements techniques...)
<i>Participation</i> à la construction de son avenir professionnel	<i>Se remettre en question</i> par un feed-back sur son propre style de fonctionnement avec les autres
<i>Communication</i> qui lui permet d'échanger sur la politique, l'organisation et le fonctionnement de la structure d'une part et d'exprimer ses idées, de faire des suggestions et propositions sur le fonctionnement de l'activité ou du service, d'autre part	<i>Clarifier</i> les missions et responsabilités des salariés
<i>Expression de ses doléances et ambitions...</i>	<i>Recueillir</i> leurs suggestions sur le fonctionnement du service ou de l'activité...

Tableau 1 : les avantages de l'entretien individuel pour l'audité et pour l'auditeur

Le présent guide doit permettre aux collaborateurs audités d'être mieux informés sur l'attitude et la posture à tenir pour fonder la relation de l'entretien sur **l'échange et la collaboration**.

Il est important de rappeler que l'auditeur ne pourra pas forcément répondre à toutes vos interrogations au moment de l'entretien. Des réponses pourront vous être apportées ultérieurement.

10. QUELQUES PRINCIPES DE BASE A L'ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT

L'entretien se construit autour d'un document support (cf. support d'entretien) et se déroule en 6 phases :

- *Accueil et Introduction* : rappel du cadre de l'entretien et de ses finalités,
- *Remarques d'ordre général*,
- *Bilan de la période écoulée*, notamment au regard des objectifs fixés lors du précédent entretien,
- *Préparation du plan d'action* de la période suivante et de la façon de le réaliser,
- *Formation professionnelle souhaitée ou nécessaire*,
- *Commentaires du collaborateur sur le déroulement de l'entretien*.

Une septième phase concerne l'entretien de 2^{nde} partie de carrière, pour les collaborateurs de plus de 45 ans.

- **Durée :**

Une durée de 2 heures est préconisée.

- **Organisation :**

En tant qu'audité, **ne prévoyez pas de rendez-vous impossibles à déplacer derrière** l'entretien.

Assurez-vous d'avoir bien reçu les supports de l'entretien à l'avance, pour préparer au mieux ce temps d'échange.

Si vous souhaitez aborder certains thèmes spécifiquement, faites-en part à votre supérieur afin qu'il puisse également y réfléchir.

- **Préparation :**

L'entretien porte sur des faits concrets et argumentés, c'est pourquoi sa préparation par chacune des parties est considérée comme très importante. La possibilité d'aborder les sujets en profondeur en dépendra.

Par exemple, vous pouvez identifier au préalable vos 3 principales réussites sur la période écoulée, et les 3 points à améliorer.

Vous pouvez aussi réfléchir à de nouveaux objectifs, et aux perspectives d'avenir que vous imaginez pour vous, au regard de l'évolution du service et des besoins.

Cette préparation doit se faire par écrit, au calme, avec le plus de recul possible. Aussi, il peut être judicieux de vous y prendre à plusieurs fois pour les compléter et les relire à tête reposée.

La préparation se fait par écrit sur un exemplaire de support vierge. Au moment de l'entretien utilisez un support vierge, qui sera rempli avec l'auditeur. Vous vous assurerez de l'adéquation entre ce qui est dit et ce qui est écrit par l'auditeur

- **Supports :**

Vous pouvez, pour vous aider, reprendre le compte-rendu du dernier entretien de développement. En relisant les commentaires, vous vous ferez une meilleure idée du chemin parcouru, notamment au regard des objectifs fixés.

Vous pouvez également utiliser votre CV ou parcours professionnel réactualisé, ainsi que votre fiche de fonction. Vous pouvez aussi vous **rafraîchir la mémoire grâce à certains outils** : votre agenda pour la liste de vos rendez-vous, vos reportings d'activité, vos comptes-rendus de projets, y compris pour les phases intermédiaires. L'idée est de revivre les moments clés de la période écoulée.

Si l'entretien n'est pas préparé par l'une ou l'autre des parties (ou les deux), mieux vaut reporter le rendez-vous !

- **Objectifs :**

Soyez au clair sur l'objectif de l'entretien, ses enjeux, l'utilisation qui en sera faite (cf. procédure d'entretien de développement), que l'on peut synthétiser sur le schéma 1 (page suivante).

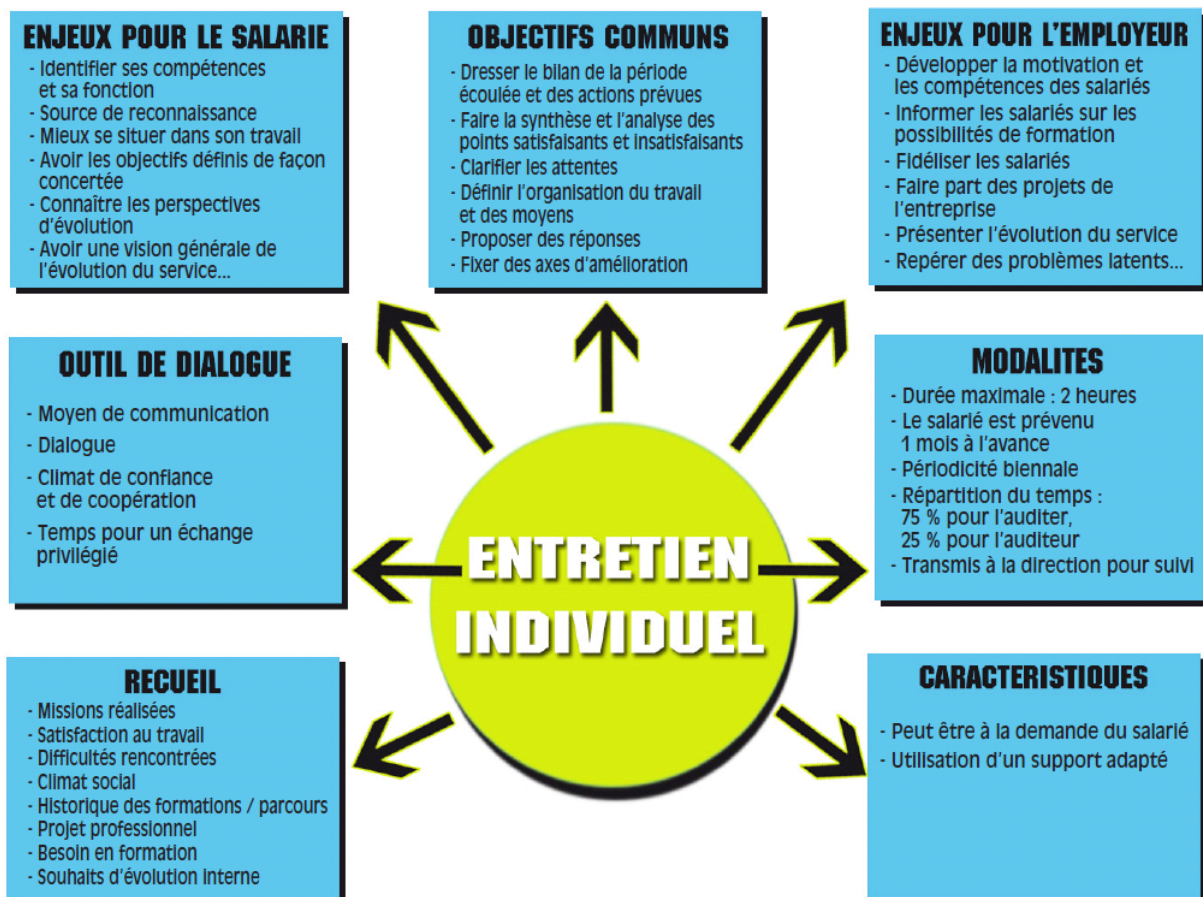


Schéma 1 : Synthèse des composantes de l'entretien de développement

5. ACCUEIL ET INTRODUCTION

L'entretien est un temps d'échange et de coopération.

Certaines règles doivent être intégrées par chacune des parties pour que l'entretien de développement soit satisfaisant (durée, confidentialité, communication de type « écouter, croire, comprendre » basée sur une expression libre et ouverte).

Si vous n'êtes pas prêt à échanger, alors mieux vaut reporter l'entretien à un moment plus adéquat.

75% du temps de parole total doit être réservé à l'audité.

6. COMMENT EST STRUCTURE LE SUPPORT D'ENTRETIEN ?

Le support d'entretien est scindé en deux parties : la **page de garde et l'entretien professionnel**.

La page de garde :

Sont repris le nom, le prénom, la fonction et le centre/secteur du salarié, ainsi que l'ancienneté dans la fonction, l'ancienneté dans le service, et son âge.

L'entretien professionnel :

Le document support est structuré autour :

- remarques d'ordre général : expression libre et ouverte
- bilan de la période écoulée : en tenant compte des objectifs fixés lors du précédent entretien
- plan d'action de la période à venir : quels nouveaux objectifs (ou reconduction d'anciens objectifs) et moyens à mettre en œuvre, et dans quel délai
- formation professionnelle souhaitée et/ou souhaitable

Les conseils qui suivent sont présentés dans l'ordre de présentation du document support.

7. CONSEILS POUR RECUEILLIR L'INFORMATION ET REMPLIR LE DOCUMENT SUPPORT

a. Partie 1 de l'entretien de développement : les remarques d'ordre général

Il s'agit dans cette partie de vous exprimer sur votre vécu au travail. Le support d'entretien est suffisamment ouvert pour aborder, par exemple : votre appréciation générale sur son poste actuel, le contenu de votre travail et son organisation, vos motivations et motifs de satisfactions et d'insatisfactions éventuelles, votre connaissance sur l'avenir et l'évolution de la Santé au Travail, vos relations au travail et l'environnement physique ou les moyens mis à disposition, les causes éventuelles de difficultés dans l'exercice de son métier, vos attentes et besoins spécifiques, l'articulation entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle, vos autres remarques et suggestions...

Vous pouvez vous préparer à l'entretien en vous posant les questions suivantes :

- Les activités de mon poste et mes missions sont-elles claires et suffisamment explicites ?
- Quelles sont les capacités et les qualités requises par mon travail ? Quelles sont celles que je maîtrise bien ? Quelles sont celles que j'ai à développer ?

Il est rappelé que les compétences et connaissances médicales des médecins du travail ne seront pas évoquées dans ces entretiens.

b. Partie 2 de l'entretien de développement : le bilan de la période écoulée

La partie « Bilan » permet de faire le point sur votre activité professionnelle au sein du service, et sur la réalisation des objectifs fixés lors du précédent entretien.

Cela commence par la description des activités principales que vous avez réalisées et :

- Les changements intervenus dans votre activité,
- Les faits marquants de la période écoulée,

- Vos réalisations et réussites personnelles voire collectives dans le cadre d'un projet,
- Les difficultés rencontrées,
- Vos autres remarques et suggestions...

Vous pouvez vous préparer à l'entretien en vous posant les questions suivantes :

- o Quelle a été ma contribution tout au long de la période écoulée ?
- o Mes conditions de travail me permettent-elles de répondre aux résultats attendus ?

c. **Partie 3 de l'entretien de développement : l'échange sur les objectifs et le plan d'action pour la période à venir**

L'objectif de cette étape de l'entretien est de préparer le plan d'action de la période suivante et la façon de le réaliser.

La définition des nouveaux objectifs se construit sur la base d'un échange. Ainsi vous pouvez réfléchir sur « les objectifs que vous envisagez de vous fixer ? », puis l'auditeur pourra les compléter ou les réajuster.

Les objectifs retenus doivent être bien définis (**délai de mise en œuvre, ressources à disposition, critères d'évaluation**).

Vous pouvez vous préparer à l'entretien en vous posant les questions suivantes :

- Dans quel domaine ai-je besoin de renforcer mes compétences ?
- Quels types d'objectifs sont envisageables pour la période à venir ?

C'est là que les écarts entre les compétences requises et celles réellement mises en œuvre dans votre activité professionnelle peuvent être mis en évidence.

d. **Partie 4 de l'entretien développement : l'échange sur la formation, et les perspectives d'évolution et de construction de carrière**

Formations :

C'est lors de l'entretien professionnel que pourront être abordés d'éventuels besoins de formation. Cette partie permet de :

- Lister les formations que vous avez suivies au cours de la période écoulée, et d'en mesurer la pertinence et l'efficacité,
- Formuler vos souhaits de formation pour la période à venir.
- Définir d'un besoin de formation spécifique en fonction des axes développés précédemment (objectifs, évolution du service...).

Les souhaits de formation exprimés pendant l'entretien ne valent pas accord, et toute demande de formation doit suivre la procédure interne habituelle.

Vos aspirations :

Il s'agit d'aborder dans cette partie votre avenir. Cette question de l'avenir permet de replacer les objectifs pour la période à venir et l'activité quotidienne dans une dimension plus vaste et souvent plus porteuse de sens.

Vous pouvez vous demander « ce que vous avez envie de faire », « où vous vous voyez à long terme », et « ce que vous pouvez faire aujourd'hui pour avancer dans votre objectif ».

Vous avez la possibilité de formuler :

- vos souhaits d'évolution sur votre poste de travail (en termes de responsabilités, de nouvelles missions, d'aménagement de poste...),
- une demande de changement de fonction, de missions, de centre...

Mais peut-être que votre supérieur envisagera et vous proposera lui-même de nouvelles missions et responsabilités : restez ouvert !

Toutefois, si en tant que collaborateur vous êtes sceptique sur les objectifs que l'on vous énonce, **n'hésitez pas à entrer dans le détail de leur réalisation : délai de mise en œuvre, ressources à disposition, critères d'évaluation**. En effet, des objectifs mal définis dès le départ seront une source d'opposition la période suivante, au moment du bilan. Il est de la responsabilité du manager et du collaborateur de ne pas se quitter sans avoir éclairci ces points.

7. CONCLUSION ET SYNTHESE

Si au regard des objectifs fixés la question des moyens de les réaliser n'est pas définie, un rendez-vous rapproché peut être programmé. Profitez-en pour réfléchir posément à la problématique et formuler des scénarii.

Vos attentes peuvent être nombreuses. Aussi, il tient à vous de formuler clairement votre demande (votre supérieur n'est pas sensé savoir lire dans vos pensées), et de la légitimer. Acceptez que la réponse ne puisse pas être immédiate, mais qu'elle soit traitée et qu'un retour vous soit communiqué.

La signature des deux parties est obligatoire pour valider l'entretien de développement. Il convient de rappeler que la signature ne signifie pas que chacun est d'accord avec l'ensemble des éléments notifiés : chacune des 2 parties doit pouvoir écrire son désaccord dans l'espace réservé à cet effet (commentaires sur le déroulement de l'entretien, la préparation, une partie manquante ou à supprimer, des points de discordance...).

Une copie vous est remise. L'original est transmis au service RH qui le communique à la Direction, et classé dans votre dossier. Le service du personnel est soumis au secret professionnel.

Attention : En dehors de la transmission à la Direction et au service du personnel, le contenu de l'entretien individuel reste confidentiel.

11. EN RESUME²

Cet entretien est utile et nécessaire à tous :

- Pour l'entreprise, il permet l'adéquation poste/performance, il recense les besoins en formation et favorise le passage d'informations ascendant et descendant.
- Pour le manager, c'est un moment d'échange privilégié qui l'aide à développer les compétences de son unité et mettre à jour le contenu des postes de travail.
- Pour le salarié, il permet de comprendre ce que l'entreprise attend de lui et donc mieux respecter son contrat, de savoir ce que sa hiérarchie pense de son travail, et de s'exprimer lui aussi sur son poste et sa mission.

Ce dialogue rend chacun acteur de son évaluation et donc de son évolution.

Un entretien d'évaluation se prépare durant toute la période, en prenant des notes sur ce qui se passe dans l'unité de travail, pour chacun. Des données qualitatives et quantitatives (chiffres, résultats, horaires et temps de travail) seront utiles à votre argumentation sur vos points forts et points faibles.

Avant l'entretien, une préparation technique est nécessaire.

Se remettre en mémoire de façon globale la période écoulée depuis le dernier entretien, puis pré-remplir le support d'entretien. Réactualisez votre parcours (formations réalisées entre temps par exemple).

Recul et sérénité sont nécessaires durant l'entretien.

Isolez-vous, relisez calmement vos notes, et soyez préparé à entendre que votre supérieur ait un regard sur les situations différent du votre.

Formaliser son engagement.

Au terme de l'entretien, cosignez le document validant l'entretien individuel.

12. BIBLIOGRAPHIE

« L'entretien individuel », Publication ACT Formation, 2001

« Comment mener un entretien individuel », H. Dorra et G. Millet, Dunod entreprise, 1970

« Entretien d'évaluation, guide pratique pour le manager efficace », M. Lora, P. Miraillès, Editions d'organisation, 2006

² Résumé issu du livre Blanc « Les entretiens clés du manager », M. Payot-Surma, Editions Tissot, Juillet 2012.

13. FOIRE AUX QUESTIONS : LES PIEGES DE L'ENTRETIEN (*mise à jour 20/11/2012*)

Q1. Comment répondre aux problèmes formulés par son supérieur ?

Ecoutez ce qu'a à vous dire votre supérieur, et, tout en reprécisant si besoin les faits et le contexte dans lequel le problème a émergé, assurez-vous de comprendre ce qu'attend votre supérieur de vous. Puis discutez et proposez les moyens que vous pensez mettre en œuvre pour remédier au problème, ou pour l'éviter s'il se représentait : soyez force de proposition.

Q2. Que faire en cas de sentiment de « faux acquiescements » et de « non-dits » ?

Méfiez-vous des entretiens trop conciliants, au cours desquels aucun problème ne remonte, aucune difficulté n'est exprimée. Si par facilité ou peur de la confrontation des thèmes sont éludés, cela risque de générer, de part ou d'autre, de la frustration.

Q3. Que faire si l'un des interlocuteurs s'emporte ?

Lorsque l'on aborde les sujets qui fâchent ou qui tiennent à cœur, les risques de se laisser emporter par ses émotions négatives existent.

Si votre interlocuteur adopte un ton agressif, écoutez ce qu'il dit pour comprendre ce qui cause cette colère, croyez-le dans sa conviction et faites attention à comprendre ce qu'il ressent, de sorte à repartir sur les bases d'un dialogue constructif : **recentrez la discussion sur les faits concrets et ne jugez pas la personne**. Invitez votre interlocuteur à utiliser la Méthode DESC : Décrire les faits, Exprimer ses émotions et son ressenti, Suggérer une solution possible, et les Conséquences positives ou bénéfiques si cette solution se mettait en place.

Vous n'êtes pas exempté de vous emporter également, aussi cette méthode de résolution des conflits peut vous être également très utile.

Q4. Comment aborder des attentes particulières (avoir plus de responsabilités, voir sa charge de travail réduite, obtenir une personne de plus dans son équipe ou une enveloppe budgétaire plus importante, obtenir une augmentation...) ?

Pour rester constructif, l'entretien d'évaluation ne doit pas être perturbé par des négociations sur le salaire ou une promotion. **Bien qu'il en soit toutefois leur préalable**, il est important de savoir dès le début que ces questions ne seront pas abordées lors de l'entretien.

Toutefois, ne pas négocier ne veut pas dire occulter la question. Vous pourrez les aborder en fin d'entretien, en acceptant de ne pas avoir de réponse immédiate.