

RÉUSSIR L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET L'ENTRETIEN DE PERFORMANCE

Préparer, conduire les échanges, assurer le suivi

Deux types d'entretiens **pour progresser**

Les compétences pour faire de ces entretiens des **actes de management**

Les points sensibles, la **gestion des situations délicates**

L'entretien professionnel est une occasion d'échanger sur son parcours, son projet professionnel, sur les possibilités qui sont ouvertes. Il est devenu obligatoire tous les deux ans, avec des règles précises à respecter.

L'entretien de performance ou entretien annuel permet de faire le bilan de l'année passée, de préparer l'avenir avec les objectifs de la prochaine période. C'est une situation d'écoute et de dialogue à propos du travail. Parfois controversé, mal vécu, il peut tomber dans le formalisme au lieu d'être un échange stimulant. De nouvelles formes d'entretien se mettent en place progressivement.

Ce **BASIC** est un condensé des meilleures pratiques pour réussir ces deux entretiens :

- Comment préparer ces entretiens ?
- Quelles postures adopter en tant que manager ?
- Comment faire de ces entretiens des temps forts de management ?
- Comment gérer les situations délicates ?



© Didier Noyé

Didier Noyé est un expert dans le domaine des ressources humaines et du management ; il est membre de la Faculty CrossKnowledge. Il a mis en place des dispositifs d'entretien dans de nombreuses entreprises. Ce livre est nourri d'une expérience collective ; il a été influencé par le travail fait avec Jacques Piveteau qui a été un précurseur pour les formations aux entretiens.

Réussir l'entretien professionnel et l'entretien de performance

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56642-0

Didier Noyé

Réussir l'entretien professionnel et l'entretien de performance

Préparer, conduire les échanges, assurer le suivi

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin horizontal line that spans the width of the text. A small, solid teal circle is positioned at the center of this line, directly beneath the letter 'O' in 'ROLLES'.

Sommaire

Deux sortes d'entretiens pour progresser 8

Première partie : l'entretien professionnel



1. L'entretien professionnel : les bases 13

Les grandes caractéristiques..... 15 GPEC, employabilité : arrêt sur image 20



2. La formation, le développement professionnel 24

La compétence en question 26 Le plan de développement professionnel 33

La formation 28



3. La préparation de l'entretien 36

Préparation par le manager 38 Préparation par le collaborateur..... 42



4. Le déroulement 44

Phase 1 – Introduire l'entretien 46

Phase 2 – Faire le point sur le parcours et les compétences. 48

Phase 3 – Échanger sur le projet professionnel..... 49

Phase 4 – Préparer le plan de développement
professionnel..... 51

Phase 5 – Conclure l'entretien 53



5. Les suites à donner 56

Rédaction du compte rendu final.....	58	Évaluation de votre connaissance de l'entretien professionnel.....	63
Décisions et actions.....	60		



6. Les situations délicates 65

Mise en cause de la démarche.....	67	Attitude du salarié.....	69
-----------------------------------	----	--------------------------	----

Seconde partie : l'entretien de performance



7. L'entretien de performance: les bases..... 73

Ce qu'est l'entretien de performance	75	Revivifier l'entretien face aux critiques	84
L'appréciation de la performance.....	79		



8. La préparation de l'entretien 88

Préparer le contenu de l'entretien.....	90	Se préparer soi-même.....	93
---	----	---------------------------	----



9. La conduite de l'entretien 97

Phase 1 – Lancer l'entretien.....	99	Phase 4 – Échanger sur les orientations.....	108
Phase 2 – Commencer l'entretien par le bilan de la période écoulée.....	101	Phase 5 – Conclure l'entretien.....	110
Phase 3 – Organiser la période à venir (les objectifs).....	104		

**10. Les suites de l'entretien 113**

Suite individuelle	115	Évaluation de la pratique de l'entretien de performance..	119
Suite à un niveau collectif	118		

**11. Les situations délicates 123**

Vous avez l'initiative.....	125	Votre collaborateur prend l'initiative	130
-----------------------------	-----	--	-----

Exploitation des grilles d'auto-évaluation.....	134
---	-----

Bibliographie	138
---------------------	-----

Index.....	139
------------	-----

Deux sortes d'entretiens pour progresser

L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est avant tout une occasion d'échanger sur son parcours, sa vie professionnelle, ses expériences, les possibilités qui sont ouvertes. C'est un temps protégé pour parler de ses projets et de ses orientations. C'est le moyen de continuer de progresser dans son activité professionnelle.

Le but est d'identifier ensemble des actions de développement des compétences utiles pour le projet professionnel du collaborateur et convergentes avec les besoins de l'entreprise. La finalité est de responsabiliser le salarié en le rendant acteur de son évolution professionnelle. Cet entretien pourrait s'appeler un entretien de développement professionnel (car en fait, tous les entretiens où l'on parle du travail sont des entretiens professionnels).

La nouveauté récente est que cet entretien est devenu obligatoire tous les deux ans, avec des règles précises à respecter. Ce type d'entretien existait déjà dans certaines entreprises. Considérant que c'était une bonne chose, l'État, qui nous veut du bien, l'a donc rendu obligatoire et a prévu des sanctions au cas où les règles ne seraient pas respectées. Espérons que cette réglementation aigüe ne va pas tuer ce qui était une bonne idée au départ.

L'entretien de performance, ou entretien annuel

L'entretien de performance porte différents noms dans l'entreprise: très souvent on parle d'entretien annuel d'évaluation, ou encore d'entretien d'appréciation du personnel, d'entretien de progrès... Ce type d'entretien

existe depuis de nombreuses années dans de multiples entreprises. Il poursuit plusieurs buts : être une occasion d'écoute, de dialogue à propos du travail, faire le bilan de l'année passée en appréciant la réalisation des objectifs, préparer l'avenir avec les objectifs de la prochaine période, échanger sur les besoins de formation et le développement professionnel.

Au-delà de l'évaluation des résultats et de la préparation de la période à venir, cet entretien a pour finalité de rendre le salarié acteur du bilan et de la réflexion sur les objectifs. Ce dialogue avec le manager doit permettre de mieux prendre en compte les aspirations du collaborateur pour bien travailler ensemble.

Cet entretien annuel est remis en question. Il est parfois mal vécu par le manager et son collaborateur. Il peut tomber dans le formalisme, il peut être source d'anxiété et de démotivation au lieu d'être un échange riche et stimulant. De nouvelles formes d'entretiens se mettent en place progressivement. Nous verrons lesquelles.

La désignation *d'entretien annuel d'évaluation* ne convient plus tout à fait car on observe que le rythme annuel n'est pas toujours pertinent. Le salarié a besoin de points périodiques tout au long de l'année. De plus, l'accent est moins mis sur l'évaluation que sur l'accompagnement et la préparation de l'avenir, afin d'avoir toutes les chances de progresser et de réussir.

Comparaison des deux types d'entretiens

L'entreprise est un lieu où, bon gré mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins : les besoins individuels et les besoins de l'organisation. Le rôle du management est de favoriser cette intégration qui n'est pas donnée spontanément, mais qui est possible.

L'entretien professionnel et l'entretien de performance y contribuent tous les deux de façon assez différente. Ces deux entretiens diffèrent par leurs finalités, par leur contenu, par leur dimension juridique, par la posture du responsable qui les conduit.

Les deux types d'entretiens

	Entretien professionnel	Entretien de performance
Finalités	Rendre le salarié acteur de son parcours professionnel. Aider le manager à développer les compétences de son équipe. Inciter l'entreprise à anticiper les évolutions.	Dialoguer à propos du travail. Faire le bilan de la période écoulée, apprécier la contribution apportée. Définir des objectifs, préparer la période à venir.
Fréquence	Tous les deux ans, au minimum.	Souvent annuelle, parfois plus réduite.
Échelle de temps	Moyen et long terme.	Période passée, période à venir.
Origine	Dispositif obligatoire exigé par la loi.	À l'initiative de l'entreprise.
Politique de l'entreprise	L'entretien professionnel contribue au développement des compétences et de l'employabilité.	L'entretien de performance est une composante du management de la performance.
Logique	Logique montante: le collaborateur prend en main son projet personnel; il l'exprime et se fait aider pour le mettre en convergence avec les besoins de l'entreprise.	Logique descendante: le manager déploie les objectifs de la direction; il apprécie les résultats au nom de la direction.
Posture requise pour le manager	Écoute, facilitation, <i>information, conseil</i> .	Écoute, facilitation, <i>évaluation, courage</i> .
Mots clés	Employabilité, orientation, formation, évolution professionnelle.	Performance, évaluation, conditions de travail, progrès.

Des postures différentes pour conduire l'entretien

Les deux entretiens mobilisent des comportements qui facilitent la communication et la compréhension mutuelle: écoute active, empathie, questionnement, reformulation.

Mais dans l'entretien professionnel, le manager va être davantage centré sur la personne, ses besoins, ses aspirations, sa trajectoire personnelle, ses talents, son projet. Il joue son rôle en favorisant l'expression des souhaits et en incitant le collaborateur à conduire sa barque. Il a aussi un rôle d'information et de conseil en expliquant quelles sont les perspectives d'évolution du métier. Il n'est pas en position d'évaluation.

L'entretien de performance est plus dans l'esprit d'une co-construction; on se met d'accord sur une évaluation partagée des réalisations, sur des objectifs convenus, sur un plan d'action pour l'avenir immédiat. Le contrat de travail s'enrichit d'une sorte de contrat de performance. Dans certains cas, le manager doit assumer

un point de vue différent de celui du collaborateur, ce qui nécessite de faire preuve de courage; le manager représente l'entreprise et ses exigences.

Un guide pratique pour réussir ces entretiens

Ce livre présente de façon synthétique les points clés pour réussir ces entretiens. Il s'agit d'en faire des temps forts de management, des occasions de faire progresser à la fois le collaborateur, le manager et l'ensemble de l'entreprise. Les deux entretiens décrits sont différents par plusieurs aspects, mais ils ont en commun de s'attacher à faire converger les besoins des collaborateurs et les besoins de l'entreprise pour le succès de tous.

Les conseils proposés dans ces pages sont un condensé des meilleures pratiques, celles des entreprises les plus avancées dans ce domaine. Le manager lecteur de ce livre sera plus à l'aise pour préparer et conduire ces deux types d'entretiens, mais aussi pour en formaliser les comptes rendus dont il faut assurer le suivi. Ce

responsable sera armé pour gérer les situations délicates qui peuvent survenir ; il sera vigilant pour éviter les faux pas, les dérives relativement fréquentes que l'on constate en entreprise.

Destiné au manager qui conduit les entretiens, ce guide rendra aussi service au collaborateur soucieux

de prendre en main son projet professionnel, ainsi qu'au responsable des ressources humaines chargé de mettre en musique les dispositifs d'entretiens.

La première partie est consacrée à l'entretien professionnel et la seconde à l'entretien de performance. ■