

Mod.3

100

**MISE EN SCENE  
DE  
L'ENTRETIEN DE PERFORMANCE  
ET DE  
DEVELOPPEMENT PERSONNEL**

Ces conseils s'adressent aussi bien à l'évalué qu'à  
l'évaluateur :

Quand on connaît bien le scénario on peut jouer tous les rôles...

# **SOMMAIRE**

## **I AVANT L'ENTRETIEN...**

- 1/ Le rendez-vous**
- 2/ Les documents**
- 3/ La préparation**

## **II PENDANT L'ENTRETIEN**

- 1/ Ambiance de l'entretien**
- 2/ Points clés de la conduite d'entretien**
- 3/ A quoi reconnaît-on un bon entretien ?**

## **III LE CONSENSUS**

- 1/ Equité du système**
- 2/ Possibilité de recours**

## **IV APRES L'ENTRETIEN...**

- 1/. Procédure**
- 2/ Assurez le suivi**

## **I AVANT L'ENTRETIEN...**

### **1/ LE RENDEZ-VOUS**

**Le rendez-vous est déterminé au moins 10 jours avant la date fixée afin que chacun ait le temps de préparer l'entretien. Il convient de prévoir au minimum une heure d'entretien.**

**Le rendez-vous est à l'initiative du responsable hiérarchique direct.**

**Les paramètres à considérer pour vous aider à fixer le rendez-vous :**

- le temps nécessaire à investir pour cet entretien,
- la disponibilité des deux interlocuteurs,
- la date limite à laquelle l'évaluation doit être retournée à la DRH,
- la nécessité de disposer d'un bureau où vous ne serez pas dérangés,
- avoir le moins possible de préoccupation de service.

### **2/ LES DOCUMENTS A RASSEMBLER :**

**Plusieurs jours avant l'entretien le responsable remet à son collaborateur un exemplaire vierge d'évaluation et met à sa disposition 'le kit de l'entretien' indispensable à cet étape.**

**Ces documents sont également disponibles à tout moment, pour chacun d'entre vous au Service Formation et Développement du Personnel.**

**Vous aurez également à réunir les informations vous permettant de vous souvenir de façon précise la période à évaluer. Il s'agit notamment de :**

- 2
- votre **évaluation de l'année précédente** (où figurent vos objectifs),
  - votre **description de poste** : les tâches et les responsabilités du poste,
  - vos **activités réelles** (tableaux de bord...),
  - les **consignes particulières** que vous avez pu recevoir,
  - votre **agenda pour la période écoulée** (n'oubliez pas : on ne jette jamais son ancien agenda !...).

### 3/ LA PREPARATION

#### **CHACUN PREPARE LA RENCONTRE DE SON COTE DE MANIERE A OPTIMISER LE TEMPS D'ENTRETIEN**

L'entretien ne sera efficace et intéressant que s'il a été minutieusement préparé de part et d'autre.

Le responsable hiérarchique doit se remémorer le parcours professionnel de son collaborateur.

Le collaborateur doit penser à garder des traces de ses activités.

Chacun inscrit sur un bloc-note les thèmes à aborder, les projets, les idées, les perspectives pour y avoir recours si besoin est pendant l'entretien.

Rappelez-vous :

- ==> L'ORGANISATION DU RENDEZ-VOUS
- ==> LES INFORMATIONS A REUNIR
- ==> NOTER VOS IDEES

## **II PENDANT L'ENTRETIEN...**

### **1/ L'AMBIANCE DE L'ENTRETIEN**

**C'est à votre responsable de planter le décor de l'entretien, mais c'est à vous de vérifier :**

- que ce décor vous convient,
- que les points que vous souhaitez aborder le soient effectivement.

**L'entretien doit être réalisé dans les meilleures conditions :**

- d'écoute mutuelle de vos attentes et de vos projets,
- de disponibilité d'esprit pour une meilleure écoute.
- Montrez vous positif : on évoque aussi bien les bons résultats que les mauvais.

**L'entretien doit se dérouler sans pudeur, sans désinvolture, ni décontraction, ni laxisme. Si l'on fuit les vrais débats, l'entretien devient alors inopérant, voire même frustrant.**

**De même la rigueur nuit à l'écoute. Cela n'encourage pas à parler et suscite plus la culpabilité, la crainte plutôt que l'assistance et la motivation.**

**Pendant l'entretien, il convient :**

- d'être naturel pour mettre l'autre à l'aise,
- de maintenir une relation authentique,
- d'être sincère pour négocier,
- de parler vrai du début à la fin de l'entretien,
- d'être ouvert pour comprendre.

**Sans ces qualités l'entretien perd de son intérêt. Rappelez-vous que le comportement de l'un influe toujours sur le comportement de l'autre.**

Rappelez-vous :

- ====> ETRE DISPONIBLE
- ====> ETRE NATUREL
- ====> ETRE AUTHENTIQUE
- ====> PARLER VRAI

**\* Exemples :**

**. Quand vous exposez vos réussites :**

sachez en présenter les avantages.

**. Quand vous parler de vos échecs :**

ne les minimisez pas, faites plutôt un constat honnête, et orientez la discussion vers une recherche de solutions (A quoi ils sont dus ? Comment les rattraper ?).

**2/ POINTS CLES DE LA CONDUITE D'ENTRETIEN**

**a/ Début de l'entretien**

. Clarifiez les objectifs de l'entretien (cf. "Pourquoi un entretien ?")

**b/ Présentez votre point de vue**

. Cet entretien est à l'initiative de votre responsable ; c'est pourtant à vous d'exposer en premier vos résultats, car c'est vous qui les connaissez le mieux.

**c/ Echangez vos informations**

. Construisez votre dialogue sur des exemples concrets.

**d/ Reformulez les points qui vous semblent importants**

. Vous aidez ainsi à la progression de l'entretien en faisant des synthèses partielles à la fin des principaux thèmes à aborder.

**e/ Traitez les désaccords au fur et à mesure**

. Définissez le problème, recherchez les causes pour élaborer une solution.

**f/ Proposez des actions**

. Pour tout ce qui peut faire l'objet d'un changement :

- les points à améliorer,
- les objectifs ou/et tâches pour la période future.
- le perfectionnement du collaborateur, son développement,

**g/ Fin de l'entretien**

. Le manager synthétise l'entretien pour vérifiez ce que vous en avez réciproquement retiré et si vous vous êtes bien compris.

### 8/ A QUOI RECONNAIT-ON UN BON ENTRETIEN ?

**Les critères qui permettent de dire qu'un entretien annuel est réussi :**

- l'entretien n'est pas interrompu et permis d'aborder tous les points essentiels de l'évaluation,
- vous êtes restés naturels et sincères,
- les résultats, bons ou mauvais, sont expliqués et corrigés,
- au besoin, l'activité de l'apprécié a été recentrée,
- les tâches mal définies ont été précisées,
- les projets prioritaires sont définis,
- les moyens ont été décidés d'un commun accord,
- l'apprécié a pu parler de ses difficultés sur tel ou tel point et un remède a pu être trouvé,
- vous ressortez tous 2 satisfaits et dynamisés de l'entretien,
- vous avancez dans une démarche constructive et positive.

### **III LE CONSENSUS**

#### 1/ EQUITE DU SYSTEME

L'important, c'est que finalement vous débouchiez sur un **CONSENSUS** qui représente une garantie d'équité pour votre évaluation.

Cette équité est renforcée par l'intervention du responsable hiérarchique deuxième niveau.

**Cela permet :**

- une comparaison des appréciations entre les services,
- un recours auprès du responsable 2ème niveau en cas de décaccord éventuel avec votre responsable direct.

#### 2/ POSSIBILITE DE RECOURS

Ce recours donne lieu à un entretien entre votre responsable, le hiérarchique 2ème niveau et vous afin de vous écouter et de trouver une solution.

Le responsable 2ème niveau prendra une décision en concertation avec votre responsable direct qui vous la transmettra et vous l'expliquera.

#### **IV APRES L'ENTRETIEN...**

##### **1/ PROCEDURE A SUIVRE**

Le collaborateur et le responsable signent conjointement le document qu'ils viennent de remplir ensemble. Ils en conservent chacun une copie.

L'original est remis au responsable hiérarchique 2ème niveau pour information et signature. Après quoi il doit le faire parvenir dans un dans un délai de 15 jours, au Service Formation et Développement du Personnel. Ce dernier en prend intégralement connaissance pour exploitation, puis classement dans le dossier personnel du collaborateur.

**2/ ASSUREZ LE SUIVI**

**N'attendez pas l'année suivante pour vous apercevoir que les actions entreprises n'ont pas apporté le résultat escompté.**

**Tout au long de l'année ce document pourra vous servir d'outil de travail entre vous et votre responsable. Le but n'est pas de vérifier si l'objectif est atteint mais de voir la progression dans la réalisation.**

**Utilisez le comme un tableau de bord. C'est le meilleur moyen de s'assurer le succès de ce qui est entrepris.**

**C'est se donner la possibilité :**

- de débloquer plus rapidement une situation,
- de corriger en temps utile les éventuels écarts.

**\* Exemples :**

- une information transmise au bon moment,
- un support pédagogique de la part de votre responsable ou de collègues de travail,
- l'attribution de moyens exceptionnels ou supplémentaires,
- la résolution en commun de problèmes ponctuels,
- l'appui relationnel.

**Vous pouvez choisir d'en discuter lors des réunions habituelles de groupe de travail une fois par mois, ou prendre rendez en cas d'incident.**

**Retenez :**

====> CONSENSUS GLOBAL  
 ====> VRAI DIALOGUE  
 ====> SUIVI