



Conduire des entretiens efficaces

Du côté du manager

L'entretien annuel d'évaluation est un moment privilégié pour réaliser, avec les collaborateurs, un bilan de l'année écoulée et préparer celle à venir. Il a pour vocation d'apprécier le travail du salarié et non de juger la personne.

1 Avant l'entretien

- Passer un entretien d'évaluation avec son supérieur, avant de commencer ceux de ses collaborateurs.
- Confirmer l'entretien avec le salarié au moins une semaine à l'avance, afin qu'il puisse se préparer.
- Reprendre la définition du poste du salarié, si elle existe, ou récapituler les missions confiées.
- S'informer des obligations de formation liées au poste occupé.
- Réfléchir aux événements de l'année écoulée, aux activités qui ont posé des difficultés et à celles qui se sont bien déroulées (en raisonnant sur l'année entière et pas seulement sur les derniers mois écoulés).
- Lister les améliorations à apporter au poste et à l'organisation du travail.
- Préparer les objectifs de l'année à venir.
- S'informer des projets clés de l'entreprise (enjeux) et de son projet de formation.

2 Pendant l'entretien

Il revient à l'évaluateur de conduire l'entretien.

- Rappeler l'objectif de l'entretien au salarié.
- Redéfinir les missions du poste et ses principales activités.
- Analyser ensemble les résultats obtenus dans l'année. Pour quelles raisons sont-ils bons ou pourquoi n'ont-ils pas atteints les objectifs souhaités ?
- Rechercher conjointement des axes d'amélioration.
- Evoquer les projets de l'entreprise et/ou les objectifs du service.
- Déterminer les objectifs fixés au salarié pour l'année à venir et les moyens prévus pour les réaliser.

3 A la fin de l'entretien

- Réaliser un bilan oral de l'entretien.
- Demander l'avis du salarié sur l'entretien.
- Remplir le support d'entretien et le signer. Vous pouvez soit le remplir au cours de l'entretien et le faire signer aussitôt, soit le remplir après et le transmettre au salarié pour relecture et signature.

Rappel :

Ne pas oublier de faire une copie de la synthèse de l'entretien pour alimenter le dossier du collaborateur, plus particulièrement en vue de l'entretien professionnel.

Conduire des entretiens efficaces

Du côté du manager

- 1 Instaurer un climat de confiance, mettre à l'aise l'interlocuteur.
- 2 Etre à l'écoute du salarié, le laisser s'exprimer librement.
- 3 Créer les conditions favorables au dialogue, s'installer dans une pièce au calme, ne pas être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites, prévoir une heure d'entretien.
- 4 Etre attentif aux difficultés rencontrées par le salarié.
- 5 Analyser les propositions d'amélioration du salarié.
- 6 Valoriser les résultats obtenus et les progrès réalisés.
- 7 Aborder les aspects positifs avant d'évoquer les problèmes.
- 8 Expliquer au salarié vos attentes pour l'avenir et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.
- 9 Prendre en compte les remarques qui vous remettent en question.
- 10 Eviter de comparer les salariés entre eux pendant l'entretien.
- 11 Ne pas renvoyer la responsabilité à sa hiérarchie (« C'est le patron qui décide »), mais rechercher des solutions d'optimisation.

Bon à savoir :

Vous pouvez demander au FAFSEA les formations et/ou les outils existants en matière de conduite d'entretien.