



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

Usage libre de droits (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Emploi / Recrutement

L'entretien professionnel et d'évaluation

Sommaire

- . **Le bilan de compétences**
- . **Une méthodologie bien rôdée**
- . **L'entretien annuel d'évaluation**
- . **L'entretien professionnel**

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ET D'ÉVALUATION

LE BILAN DE COMPÉTENCES

Outil d'auto-évaluation inscrit dans la loi de 1991 comme un droit du salarié, l'objectif du bilan de compétences consiste à agir comme un déclencheur de changement. Il permet de prendre conscience de ses capacités afin de se rassurer tout en passant en revue son parcours, ses compétences et ses motivations. En fait, il s'agit le plus souvent de prendre du recul afin de mieux rebondir. Pour Nicole Arambourou, directrice du CIBC (Centre interinstitutionnel de bilans de compétences), *«Un bilan consiste à établir un projet professionnel en le confrontant avec les réalités du marché. C'est un outil de pilotage qui donne lieu à une synthèse rédigée et commentée par le consultant. Libre et confidentielle, la démarche est souvent l'occasion de faire le point sur sa carrière et de prendre le temps de lever la tête du guidon.»*

En règle générale, le bilan de compétences se réalise à partir de la quarantaine en étant souvent motivé par une série de doléances ou un malaise chronique. *«En période d'incertitude, l'idée est d'anticiper et d'esquisser différents scénarios au cas où le vent viendrait à changer.»* affirme François- Xavier Staub, consultant chez Altedia, qui note également une hausse des demandes lors des fusions, absorptions ou restructurations.

UNE MÉTHODOLOGIE BIEN RÔDÉE

D'après François-Xavier Staub, *«La personnalité doit être prise en compte dans son ensemble et non pas au seul contexte professionnel car des savoir-faire transférables dans le cadre du travail ont été souvent acquis dans des activités sportives ou de loisirs. Beaucoup viennent sous un prétexte professionnel, mais leur envie profonde concerne une problématique existentielle autour du rapport avec leur job, la famille, l'argent...»*. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle un bon bilan de compétences, outre le fait qu'il permette de faire un point précis sur «l'état de l'art et d'âme du moment», permet de construire un vrai projet d'avenir en misant sur la confrontation de l'image que la personne se fait d'elle-même avec celle renvoyée par les autres.

En général, cet exercice comporte plusieurs temps :

- . Une série d'entretiens individuels dont la durée varie entre une et deux heures à raison d'une séance par semaine ;
- . Réalisation de questionnaires de personnalité destinés à évaluer les goûts, les envies, les motivations ;
- . Demande de recherche personnelle et quelquefois de sondage auprès de son entourage afin de prendre conscience de certaines impressions renvoyées par les collègues de travail ;
- . Entretiens collectifs pour favoriser des échanges d'expérience ;
- . Mise en lumière des compétences transférables ailleurs ;
- . Mise en valeur de nouvelles pistes de métiers en fonction des capacités du sujet ;
- . Placer la personne face à la réalité économique de son projet en la mettant éventuellement en garde contre certains aspects induits.

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

L'entretien annuel d'évaluation est aujourd'hui considéré comme un outil nécessaire de gestion des ressources humaines, même s'il est encore ressenti chez certains comme une contrainte. Bien organisé, il est destiné à devenir un moment privilégié de dialogue entre le manager et ses collaborateurs en donnant du sens aux résultats obtenus et aux objectifs individuels, comme en resituant la place de chacun dans sa fonction. Il se justifie d'autant plus, qu'il aide le collaborateur à s'améliorer en débouchant soit sur un plan de formation et sur des mesures de progression. Pour Annick Soyer, Consultante au cabinet SHL France, *«Il existe deux écoles. La première délègue au manager la conduite d'un entretien unique qui inclut le bilan de l'activité, la définition de nouveaux objectifs, l'appréciation des compétences et la détection des potentialités. La seconde prône un entretien spécifique pour chacun de ces quatre items»*.

C'est le plus souvent cette deuxième formule qui est préconisée en ayant au moins 2 interlocuteurs différents (DRH et supérieur hiérarchique). Dans la pratique de cet exercice, il est nécessaire pour le manager de recueillir préalablement toutes les informations et les faits se rapportant au travail effectué par ses collaborateurs tout au long de l'année. Comme dans toute relation humaine, il est impératif que toutes les conditions de convivialité soient réunies afin de créer les conditions propices à un échange de qualité.

C'est toujours à l'évaluateur de créer, en premier, un climat de confiance en mettant à l'aise son interlocuteur même si l'entretien a un caractère formel.

Les conditions nécessaires pour conduire un bon entretien d'évaluation :

- . Fixer le principe et la date du rendez-vous en annonçant l'entretien suffisamment tôt (une semaine au minimum) ;
- . Choisir un lieu qui garantisse la discrétion de l'échange en prévoyant un temps suffisant durant lequel il est impératif de ne pas être dérangé ;
- . Le manager doit communiquer à son collaborateur les éléments sur lesquels il va être apprécié ;
- . Au tout début de l'entretien, le manager doit fixer les règles du jeu et rappeler les objectifs poursuivis : bilan, engagement sur de nouveaux résultats, perspectives d'évolution. Il doit également indiquer les modalités de remplissage du document commun (lorsque celui-ci existe sous forme de grille d'évaluation multicritères) avec remise d'un exemplaire à chacune des parties en fin d'entretien.
- . Après avoir obtenu l'accord du salarié sur tous ces points, l'entretien peut commencer. Il comprend un minimum de 2 temps forts : l'évaluation des résultats et la détermination des objectifs.
- . Il est recommandé que l'évalué prenne le temps de parole le plus important dans un rapport 70/30.
- . Le manager ne doit pas donner d'emblée son appréciation mais aider le salarié à s'évaluer lui-même notamment en lui demandant de détailler les points positifs de son bilan dans le but de lui donner confiance et détecter ainsi ses potentiels.
- . Pour les points négatifs ou les difficultés rencontrées, il est nécessaire de laisser le collaborateur formuler ses propres propositions.
- . Les objectifs définis pour l'année à venir doivent être réellement partagés, être discutés et négociés de manière loyale en faisant à la fin l'objet d'un contrat ou d'un compte rendu d'entretien d'évaluation. Selon Annick Soyer : *«Un objectif n'est jamais aussi bien tenu que lorsqu'il est formulé par la personne elle-même»*. Aussi pour être efficace, l'entretien doit déboucher sur un plan d'action signé par les 2 parties ayant ainsi valeur d'engagement réciproque.
- . Pour chaque demande formulée, le manager doit donner un accord de principe ou justifier son refus pour ce qui lui paraît irréaliste. Afin de favoriser un progrès commun, il ne doit pas s'engager sur des promesses qu'il ne pourra pas tenir. L'axe directeur de réponse doit être de privilégier des accords d'autonomie ou des aménagements du temps de travail mais pas nécessairement une augmentation ou une promotion.

OUVRAGES

- . L'Entretien individuel d'appréciation d'Armel Marin - Gualino Editeur
- . L'Entretien d'appréciation du personnel de Jacques Piveteau - Insep Consulting Editions
- . Conduire vos entretiens d'appréciation de Brigitte Sivan - Insep Consulting Editions

LE SALARIÉ NE PEUT PAS REFUSER UN ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Dans un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de Cassation daté du 10 juillet 2002, il a été stipulé que l'employeur tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer régulièrement le travail de ses salariés, sous réserve que le dispositif soit porté à leur connaissance au préalable.

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Alors que le manager se doit de rencontrer formellement ses collaborateurs une fois par an dans le cadre de l'entretien d'évaluation, il lui est également possible d'instituer un autre rendez-vous centré davantage sur l'analyse et le développement de leurs compétences. Ce type d'entretien est défini dans l'avenant n°1 du 8 juillet 2004 relatif à l'accord interprofessionnel concernant le droit à la formation de salariés tout au long de la vie professionnelle et du DIF (Droit individuel à la formation) en indiquant que *«Tout salarié ayant au minimum deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au moins tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise»*. Dans cette optique, le manager doit faire figure de «développeur de compétences» même si cet entretien ne présente aucun caractère obligatoire, sauf s'il ressort de la demande du salarié. Tout l'intérêt de cet entretien est d'informer chacun des collaborateurs des droits dont il dispose en matière de formation, de le guider afin de lui permettre d'évoluer et construire avec lui un plan de développement personnalisé. Il s'agit là de créer un climat de confiance de la part de l'employeur en donnant à ses salariés une visibilité sur leurs possibilités de formation, donc sur leur évolution possible en interne.

Dans le cadre du développement des compétences, le manager se doit d'établir 2 catégories de pistes : Les «enjeux forts» comprenant les savoirs immédiatement nécessaires pour améliorer la performance dans la fonction

occupée ; Les «intérêts forts» comprenant les compétences répondant aux besoins d'entretenir la motivation du salarié.

Il s'agit en fait de favoriser les 3 points suivants :

1. Evaluation des compétences par rapport au métier exercé ;
2. Evaluation des motivations : talents à faire fructifier, compétences nécessaires pour préparer une évolution de poste...
3. Evaluation des objectifs et des moyens nécessaires notamment les savoir-faire à acquérir en vue d'une amélioration des résultats, les thèmes d'apprentissage, la durée et les dates de formation possibles.

Principales sources utilisées : *Capital - Challenges - L'Entreprise - L'Expansion - L'Express - Enjeux - Management*