

Quelques points de vigilance pour penser le cadre, préparer, animer puis évaluer la qualité des entretiens annuels du personnel

La méthode doit permettre d'écouter, de dialoguer en vue mais aussi de produire quelque chose dans les 4 temps de l'entretien :

- Premier temps

Point sur la situation du salarié dans son contexte de travail :

Introduction

- Prévoir un aménagement de l'espace accueillant et convivial (prévoir kleenex !) et café
- Un lieu suffisamment à l'abri des regards et écoute : bureau, salle de réunion...
- Durée annoncée et tenue
- Supports à portée de main :
 - fiche de poste, c'est le point de référence essentiel,
 - trame de l'entretien vierge (c'est le même document qui a été proposé à chaque salarié pour préparer l'entretien)
 - compte-rendu des entretiens précédents, pour les objectifs définis la ou les années précédentes avec les critères qui permettent d'être le plus « neutre » possible pour définir si les moyens
 - historique dans l'emploi et parcours de formation)
- Expliquer clairement que l'on prend des notes pour aider ensuite à faire ensemble le compte-rendu qui sera le seul document que l'on conservera
- Entretien bien positionné dans la démarche générale.
 - chacun explique à quel titre il est là (membre du ca/bureau/directrice...)
 - lien avec le bilan d'activité fait avec l'équipe,
 - distinguer ce temps des autres types de rencontre (réunion d'équipe, réunion collective employeur/salariés,...)
 - dire les projets en cours si nécessaire faire le point sur la situation de l'association, de la structure, tout ce qui peut générer de l'inquiétude,
 - rappeler clairement les objectifs de l'entretien,
 - quand les règles du jeu sont acceptées, que chacun est dans une posture favorable, lancer le dialogue

Veiller à rester ensuite dans le dialogue, il s'agit de faire le point (employeur/membre de l'équipe), en considérant la personne dans son cheminement propre, de faire émerger les points positifs, d'estimer si les objectifs fixés ont été atteints et comment (en reprenant sur le compte-rendu de l'année passée les critères et les indicateurs en face de chaque objectif)...

- Deuxième temps

Repérage des compétences mis en œuvre - Définition d'objectifs/moyens pour l'année à venir

* avec le soutien de la personne qui conduit l'entretien (à priori dans cette phase-là la ou une responsable d'équipe), le salarié analyse son activité, identifie les compétences mises en œuvre dans les situations du quotidien (il s'agit de nommer/ désigner les compétences et non les évaluer en tant que telles). Il s'agit également de repérer les points qui demandent une évolution/des changements en les nommant.

* se mettre d'accord non seulement sur les objectifs mais aussi et le plus précisément possible sur les critères et les indicateurs. L'entretien est un temps où l'on construit ensemble après écoute, discussion... Et s'il reste des points de blocage, ils peuvent être notés dans le compte-rendu pour pouvoir revenir dessus ultérieurement (voire dans certains cas faire rapidement un deuxième entretien).

- Troisième temps

Perspectives professionnelles - Evolution /formation

Dans la continuité du deuxième temps, les souhaits en formation sont exprimés, précisés... mis en regard des possibilités concrètes : catalogue et calendrier des organismes de formation locaux. Un second temps sera nécessaire après la réponse de l'employeur pour finaliser le plan de formation (à faire avant fin novembre pour le calculer dans le prévisionnel financier de l'année suivante).

- Quatrième temps

Synthèse et rédaction d'un compte rendu

Ce compte-rendu est destiné au CA ou à la commission qui statuera sur l'atteinte des objectifs (Une copie est donnée immédiatement au salarié). Il doit donc refléter la parole et l'avis du salarié et le résultat des échanges. C'est pourquoi il est important qu'il soit signé par les 2 parties si nécessaire avec des commentaires. Il ne s'agit pas que le salarié soit satisfait mais qu'il ressente ce CR comme le plus fidèle et « juste » possible.

La réponse du CA/Bureau reprendra les différents points du compte-rendu en les validant ou faisant de nouvelles propositions puis sera donnée au salarié ; une copie sera archivée dans son dossier.

GRILLE D'ANALYSE D'ENTRETIEN ANNUEL

Outil à destination du représentant employeur et/ou du salarié responsable d'équipe afin d'évaluer, à l'issue de l'entretien, méthodes et postures et ainsi faire progresser cette pratique

INTRODUCTION	Commentaires
Le ou les animateur(s) ont veillé à un cadre accueillant et convivial	
Le cadre matériel de l'entretien (lieu, durée, supports de prise de note et de compte-rendu, documentation, ...) était bien adapté	
Les personnes	
L'entretien a bien été positionné dans la démarche générale de gestion des ressources humaines et du travail d'équipe (rappel du cadre donné par la CCN..., légitimité des personnes présentes...)	
Les objectifs de cet entretien ont été rappelés clairement	
Les règles du jeu sont données, acceptées, respectées	
DEROULEMENT	Commentaires
Les outils (fiches...) ont été bien utilisés : la préparation faite par le salarié a bien été prise en compte, le guide d'entretien a bien servi de support,	
Le ou les animateur(s) n'ont pas remis en cause la salariée en tant que personne	
On a bien procédé point par point	
On n'a pas dérivé du sujet	
Les questions ont été bien posées	
Il y a eu une bonne qualité d'écoute réciproque (écouter, se faire écouter)	
Les temps de parole ont été bien équilibrés	
Le ou les animateur(s) ont régulièrement fait le point pour confirmer ce sur quoi on tombait d'accord	
On a bien rédigé et signé la synthèse ensemble	
CONCLUSION	Commentaires
On a eu l'impression d'avancer – la situation de fin n'est pas la même que celle de départ	
La synthèse de l'entretien est cohérente	
S'il reste des blocages, ils sont identifiés	
Les participants ont pu exprimer le sentiment d'être entendu et compris	
Les objectifs de l'entretien sont atteints	
Commentaires complémentaires	