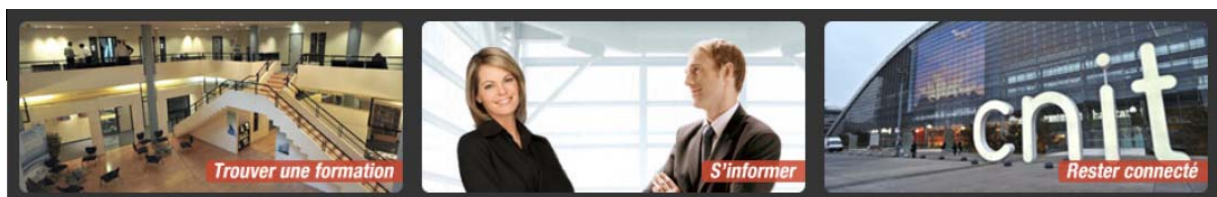


Réussir ses entretiens annuels

ESSEC Executive Education - 2012



REUSSIR SES ENTRETIENS ANNUELS

Le début d'année marque souvent le lancement des campagnes d'entretiens d'évaluation. Parfois vécu comme une obligation fastidieuse plutôt que comme une occasion d'échange privilégié avec ses collaborateurs, l'entretien individuel mérite d'être replacé au cœur du dispositif RH.

Il se révèle en effet un vecteur important de communication, d'échange et de motivation. Il est également essentiel pour faire le point sur les résultats atteints, déceler les besoins de formation et définir les prochains objectifs.

Dans cette période où la fidélisation des talents et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences font partie des sujets brûlants des DRH, il est temps de repositionner l'entretien individuel d'évaluation à sa juste place et d'en optimiser le déroulement et l'exploitation.

COMMENT SE PREPARER ?

Une des difficultés pour la DRH est de s'assurer dans un premier temps que les rendez-vous entre managers et collaborateurs sont programmés et respectés. Dans les moyennes et grandes entreprises, ces contrôles sont fastidieux et la DRH doit mettre en œuvre tout son talent de persuasion pour convaincre les managers de l'importance de ces entretiens, et surtout de l'intérêt de remonter en temps et en heure leurs résultats (pour pouvoir préparer le plan de formation par exemple).

Un processus bien rôdé doit permettre de visualiser rapidement l'état d'avancement des campagnes d'entretiens annuels pour mettre en place les relances au plus tôt et s'assurer que les délais seront tenus.

Du côté des managers, l'entretien peut être vu comme source de conflit si les éléments échangés lors du précédent rendez-vous annuel n'ont pas été suivis d'effet. Demande de formation, de mobilité, d'évolution, d'augmentation de salaire... C'est en fait toute la politique RH qui peut se cristalliser à l'occasion des entretiens annuels. Il ne faut donc pas attendre le dernier moment pour s'en apercevoir, mais assurer un suivi tout au long de l'année pour pouvoir aborder sereinement le prochain entretien.

Enfin, ne pas hésiter à aider le salarié à préparer lui aussi son entretien, en l'informant des objectifs de ce rendez-vous et en lui donnant une liste de questions ouvertes qui lui permettront d'anticiper les points qui seront abordés.

MENER L'ENTRETIEN

Il n'existe pas de méthode unique et infaillible pour réussir un entretien individuel d'évaluation, mais selon l'objectif du manager et le type de poste concerné, il peut se dérouler de différentes façons.

Le manager doit tout d'abord montrer l'intérêt qu'il porte à cet entretien en se rendant bien sûr totalement disponible (horaire respecté, porte fermée, téléphone débranché).

Pour susciter l'échange et ne pas démarrer l'entretien directement sur les résultats, une discussion à partir de la fiche de poste peut permettre de mettre à plat les tâches et de les réajuster selon la réalité vécue sur le terrain.

Pour des fonctions plus orientées sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs, le manager aura pris le temps de préparer une synthèse pour évaluer rapidement les résultats obtenus, et passer plus de temps sur les points de progression.

Les succès et échecs doivent être envisagés avec autant de sérénité : l'entretien est destiné à repérer les leviers d'amélioration pour faire progresser le salarié. C'est également le moment de connaître ses aspirations d'évolution.

APRES L'ENTRETIEN

Le compte rendu de l'entretien est essentiel et ne doit pas être bâclé. Il permet de définir clairement les priorités de l'année à venir, de préciser les attentes, les besoins de formation et de mettre en avant les difficultés ou points de divergence évoqués au cours de l'entretien.

La signature du compte rendu par le salarié n'est pas obligatoire. Elle est toutefois conseillée pour montrer que les éléments sont traités en toute transparence, en laissant notamment au salarié la possibilité d'y apposer un commentaire.

Tous les problèmes ne se résolvent pas au cours d'un entretien d'évaluation, mais les actions à entreprendre pour les régler doivent être évoquées.

La DRH chargée du recueil de ces comptes rendus a également tout intérêt à diffuser des analyses (non nominatives) sur les indicateurs quantitatifs, qui permettront à chaque service ou région géographique de s'évaluer en comparant plus facilement avec les résultats obtenus par leurs collègues. La consolidation des besoins et attentes sur les mêmes postes ou services permet également de détecter rapidement les tendances et de mettre en place les actions RH nécessaires.

LES POINTS DE VIGILANCE

La question de l'augmentation de salaire

Certains experts RH préconisent de ne pas aborder les augmentations de salaires lors des évaluations annuelles. Le risque est en effet de voir le salarié se justifier systématiquement face aux critiques, et ne pas admettre les axes de progression, pensant que son augmentation est directement corrélée à l'évaluation annuelle. Ceci empêche le dialogue constructif sur les actions d'amélioration.

Respecter les obligations légales

L'entretien individuel d'évaluation n'est pas obligatoire. En revanche, un entretien professionnel sur la formation, pour les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté et qui le demandent, est nécessaire tous les deux ans, pour permettre au salarié d'élaborer son projet professionnel. Cet entretien professionnel n'est pas prévu dans le

Code du Travail mais il est obligatoire pour les entreprises du commerce, de l'industrie, des services et de l'artisanat, et il est inclus dans de nombreux accords de branches.

Est également prévu, dans les entreprises de plus de 50 salariés, un entretien professionnel dit « de seconde partie de carrière », pour les salariés atteignant 45 ans. Au cours de cet entretien, l'employeur doit informer le salarié notamment sur ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation.

Susciter le dialogue

Il est conseillé au manager d'aborder chaque point de l'entretien en demandant tout d'abord au salarié de s'exprimer. Il est important que celui-ci soit libre d'aborder tous les sujets et de faire lui-même le bilan de son année avant d'entendre l'avis de son supérieur hiérarchique. C'est à ce dernier de mener l'entretien et de reformuler pour s'assurer que les idées et remarques ont été bien comprises.

Attention également aux attitudes trop conciliantes, avec un salarié qui acquiesce et qui n'entame aucune discussion constructive. C'est au manager là aussi de déceler le manque de motivation ou la résignation qui peuvent se cacher derrière cette attitude.

Evaluer avec tact

Le Centre d'Analyse Stratégique (CAS) a publié en septembre 2011 une note d'analyse sur les entretiens individuels d'évaluation, qui révèle que ceux-ci sont parfois mal vécus par les salariés, et peuvent se révéler responsables d'un stress néfaste pour son bien-être.

Les critiques les plus souvent émises concernent la pertinence des critères d'évaluation, le manque de transparence de la part des managers, la possibilité de mettre en concurrence les collaborateurs grâce aux critères de performances et la prise en compte de critères comportementaux, plus liés à la personnalité de l'individu qu'aux capacités nécessaires pour le poste.

Les propositions du CAS :

Axe 1 : Consolider l'entretien d'évaluation en tant que pratique de ressources humaines essentielle, en limitant les risques et les contentieux.

- Veiller à ce que les critères comportementaux utilisés pour l'évaluation soient en lien avec l'activité professionnelle.
- Clarifier les procédures de consultation des institutions représentatives du personnel (sans obligation de consultation systématique du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par l'employeur).
- Créer une certification des entretiens d'évaluation.

Axe 2 : Renforcer le rôle du manager de proximité, qui doit disposer de réelles marges de manœuvre, tout en apportant des garanties aux salariés.

- Former les managers de proximité à la pratique de l'entretien d'évaluation.
- Améliorer l'information des salariés.
- Mettre en place des procédures d'appel pour les salariés.

PEUT-ON DEMATERIALISER LA GESTION DES ENTRETIENS ANNUELS ?

Automatiser une partie du processus des entretiens annuels est maintenant courant pour les entreprises, au moins pour prendre les rendez-vous et faire circuler le compte rendu. Il est plus rare de voir des entreprises qui ont choisi d'intégrer un module de gestion des entretiens annuels dans leur SIRH.

Les freins se révèlent souvent dans le facteur humain : l'informatisation des entretiens laisse penser que l'échange sera plus formalisé, donc le champ d'expression moins libre. Dans la réalité, les logiciels permettent aujourd'hui de traiter les données non structurées et ils évitent l'écueil de proposer un cadre trop rigide. Beaucoup permettent d'ailleurs de conserver des fichiers Excel.

Un peu de formalisme est également bien ressenti par les salariés, qui y voient l'assurance d'un meilleur traitement et d'un suivi plus rigoureux de leurs demandes. Pour les managers, ces projets sont souvent l'occasion de mettre à plat les grilles d'évaluation et de les améliorer.

D'autre part, les logiciels de gestion des entretiens sont suffisamment matures pour intégrer avec souplesse cette fonction. Ils permettent notamment de :

- Préparer les campagnes et en contrôler l'avancement
- Structurer les entretiens, à partir de grilles d'évaluation et de compte rendu
- Organiser le processus de validation et de retour aux Ressources Humaines
- Analyser et consolider les résultats.

Ce processus complet et intégré fait gagner un temps non négligeable aux managers et aux Ressources Humaines, et permet également de satisfaire le salarié qui constate que son dossier n'est pas rangé dans une chemise au fond d'un placard, d'où il ne sortira qu'au bout d'un an.

Utilisé lors des entretiens, ces logiciels permettent également de faciliter le dialogue. Le manager peut accéder à la fiche du salarié pour vérifier son compteur DIF ou revoir l'historique de ses postes, consulter le catalogue de formation pour lui proposer immédiatement des sessions adaptées à sa demande, etc.

La DRH peut également obtenir avec ces logiciels des alertes automatiques sur les entretiens légaux. Retour de congés maternité, bilan de milieu de carrière, ... il existe en effet d'autres annuels qui rythment la vie professionnelle du salarié et qui ne doivent pas être manqués.

Quelques indicateurs mesurés suite à l'informatisation des entretiens d'évaluation :

- Taux de retour des entretiens multiplié par 2
- Taux de traitement passé de 30% à 100%
- 6 jours de préparation des comités de développement, contre 45 auparavant.

A PROPOS DU CENTRE DE FORMATION PERMANENTE DE L'ESSEC :

Notre mission

Epanouir professionnellement des femmes et des hommes au sein d'organisations socialement responsables, accompagner les transformations des entreprises en développant les compétences personnelles et collectives, telle est la mission des programmes de formation permanente de l'ESSEC.

Conçus et animés par les professeurs de l'ESSEC en collaboration avec des professionnels en activité, ces programmes combinent le meilleur de la recherche en management et de son application dans l'entreprise pour assurer au mieux une pleine réussite des "programmes de référence", tant auprès des participants que des entreprises.

L'équipe pédagogique - L'excellence du corps professoral

Les membres du corps professoral permanent de l'ESSEC sont des professeurs renommés, internationalement pour leurs recherches et leurs techniques pédagogiques. Ils veillent à la bonne conception des programmes et contribuent activement à l'animation des cycles de formation de l'ESSEC Executive Education.

Alliés à des professionnels du monde de l'entreprise et d'experts, les équipes pédagogiques ainsi constituées dispensent les concepts, permettant de conférer du recul nécessaire et l'aspect terrain, et qui garantissent la bonne application des acquis des programmes.

Une pédagogie tournée vers l'action, levier immédiat pour un retour sur investissement formation

Mémoires, thèses professionnelles, projets stratégiques...

Dans la plupart des programmes proposés par l'ESSEC Executive Education, les participants doivent réaliser individuellement ou en équipe un projet professionnel stratégique.

Cette exigence pédagogique est l'une des clés de voûte des programmes. Démarré en début ou en cours de cursus, ce travail de fond a pour objectif de fournir des recommandations stratégiques pertinentes à une entreprise et de permettre aux participants d'appliquer immédiatement les acquis du programme.

Les e-Communautés, au cœur de la démarche e-Learning

Suivre une formation ESSEC Executive Education c'est rejoindre une "Communauté d'Apprentissage". Afin d'assurer la continuité de l'apprentissage entre les sessions en salle, cette communauté peut, dans certaines formations, se déployer sous forme de e-Communauté, accessible via internet.

Les responsables pédagogiques sélectionnent ainsi chaque année les services et dispositifs d'accompagnement de la formation, selon leurs objectifs pédagogiques.

Une gamme complète de solutions est à leur disposition :

Portail MyESSEC (extranet), espaces de travail à distance, contenus multimédia "e-Learning" sélectionnés ou développés sur mesure, knowledge management, banques de données en ligne...

Choisir un programme de l'ESSEC : s'immerger au cœur d'un creuset d'expériences, rejoindre un réseau

Plusieurs milliers de personnes issues des métiers et des entreprises les plus divers fréquentent chaque année les programmes ESSEC Executive Education: programme diplômant comme l'Executive MBA, AMP Management Général, Mastères Spécialisés ou Programmes de Management Spécialisé, modules courts et des conférences proposées... Ils rejoignent ainsi le réseau des 40 000 Diplômés du Groupe ESSEC.

NOS FORMATIONS DIPLOMANTES:

Mastère Spécialisé en Management des Ressources Humaines

Riche en apports novateurs, en illustrations et découvertes de pratiques innovantes, en rencontres et ouvertures, ce programme concilie approches théoriques et méthodes pragmatiques d'analyse et de résolution de problèmes rencontrés dans la mise en œuvre d'une stratégie RH comme dans la conduite opérationnelle des activités de la fonction RH.

Dans le cadre d'une approche client/fournisseur, l'objectif est de préparer les futurs Directeurs des Ressources Humaines à répondre aux attentes des clients internes : salariés, hiérarchie, dirigeants etc. tout en contribuant au développement durable de l'organisation et à la création de valeur.

Le Mastère Spécialisé Management des Ressources Humaines est classé comme le premier parmi les programmes de formation continue aux RH développés par les grandes écoles de gestion (classement Liaisons Sociales, septembre 2005).

Pour en savoir plus, cliquez ici

Le Coursus 1 an Ressources Humaines

Le Coursus 1 an Ressources Humaines de l'ESSEC Executive Education reconnu et inscrit au RNCP* vise à former toute personne souhaitant s'orienter vers les métiers des ressources humaines ou souhaitant approfondir leur expertise dans les quatre domaines-clés de la fonction : partenaire stratégique. Les candidats sont désireux d'acquérir les fondamentaux ainsi qu'une double compétence.

(* RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles).

Pour en savoir plus, cliquez ici

NOS FORMATIONS RESSOURCES HUMAINES EN UN AN

- ↪ La gestion des ressources humaines pour non-spécialistes
- ↪ Gérer les talents et les compétences d'aujourd'hui et de demain
- ↪ Les fondamentaux du droit du travail et du dialogue social
- ↪ Les fondamentaux de la rémunération
- ↪ Gérer la diversité
- ↪ Piloter les réorganisations et les restructurations
- ↪ Evaluer ses collaborateurs en situation complexe
- ↪ Promouvoir la santé, un axe stratégique pour les entreprises
- ↪ Bien gérer la formation de ses collaborateurs
- ↪ Diagnostic organisationnel
- ↪ Action collective : Formation spécifique aux consultants juniors en recrutement
- ↪ Action collective : Evolution du métier de consultant en recrutement