



# Mener l'entretien professionnel (\*) de vos collaborateurs



**Benoît VASSENT**

LD Consulting



## **Support de cours**

(\*) Au sens de l'Accord National Interprofessionnel du 20 Septembre 2003 et de la loi de formation professionnelle « tout au long de la vie » du 4 Mai 2004.



# Agenda



## **I) Les spécificités de l'Entretien Professionnel (EP)** **3**

- I.1) Objectifs de l'Entretien Professionnel.
- I.2) Le processus à mettre en œuvre.
- I.3) Les différents dispositifs de formation (VAE, DIF ...).
- I.4) Applications pratiques.

## **II) Conduite efficace de l'Entretien Professionnel (EP)** **32**

- II.1) La mise en place d'un Entretien Professionnel.
- II.2) Générer la confiance pendant l'entretien.
- II.3) Organiser le suivi des actions entreprises.
- II.4) Applications pratiques.

<p><b>I) Les spécificités de l'EP.</b></p> <p>I.1) Objectifs de l'EP.</p> <p>I.2) Le processus.</p> <p>I.3) La Formation.</p> <p>I.4) Applications pratiques.</p> <p><b>II) Conduite efficace de l'EP.</b></p>
--

# I) Les spécificités de l'Entretien Professionnel



I.1) Objectifs de l'Entretien Professionnel.	4
I.2) Le processus à mettre en œuvre.	7
I.3) Les différents dispositifs de formation (DIF ...).	26
I.4) Applications pratiques.	30

I) les spécificités de l'EP.  
> I.1) Objectifs de l'EP.  
I.2) Le processus.  
I.3) Les dispositifs de Formation.  
I.4) Applications pratiques.  
II) Conduite efficace de l'EP.

# I.1

## Objectifs de l'Entretien Professionnel



### L'Entretien Professionnel (EP) a pour objectifs

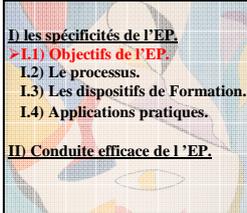
- 1) Faire un bilan des capacités et des compétences de l'employé dans son poste actuel.
- 2) Communiquer les compétences à acquérir ou à développer à moyen ou long terme.
- 3) Formaliser l'évolution professionnelle souhaitée par l'employé.
- 4) Définir le plan de formation individualisé.



### Pour en savoir plus ...

#### Article 1 de l'accord national Interprofessionnel du 20 Septembre 2003 :

« Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise. »



# I.1

## Objectifs de l'Entretien Professionnel



### L'EP n'a pas pour objectif de

- 1) Sanctionner un employé.
- 2) Comparer les employés entre eux.
- 3) Définir l'augmentation de la rétribution pour l'année future.
- 4) Démotiver ou aggraver la démotivation de l'employé.

I) les spécificités de l'EP.  
 > I.1) Objectifs de l'EP.  
 I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.1 Objectifs de l'Entretien Professionnel

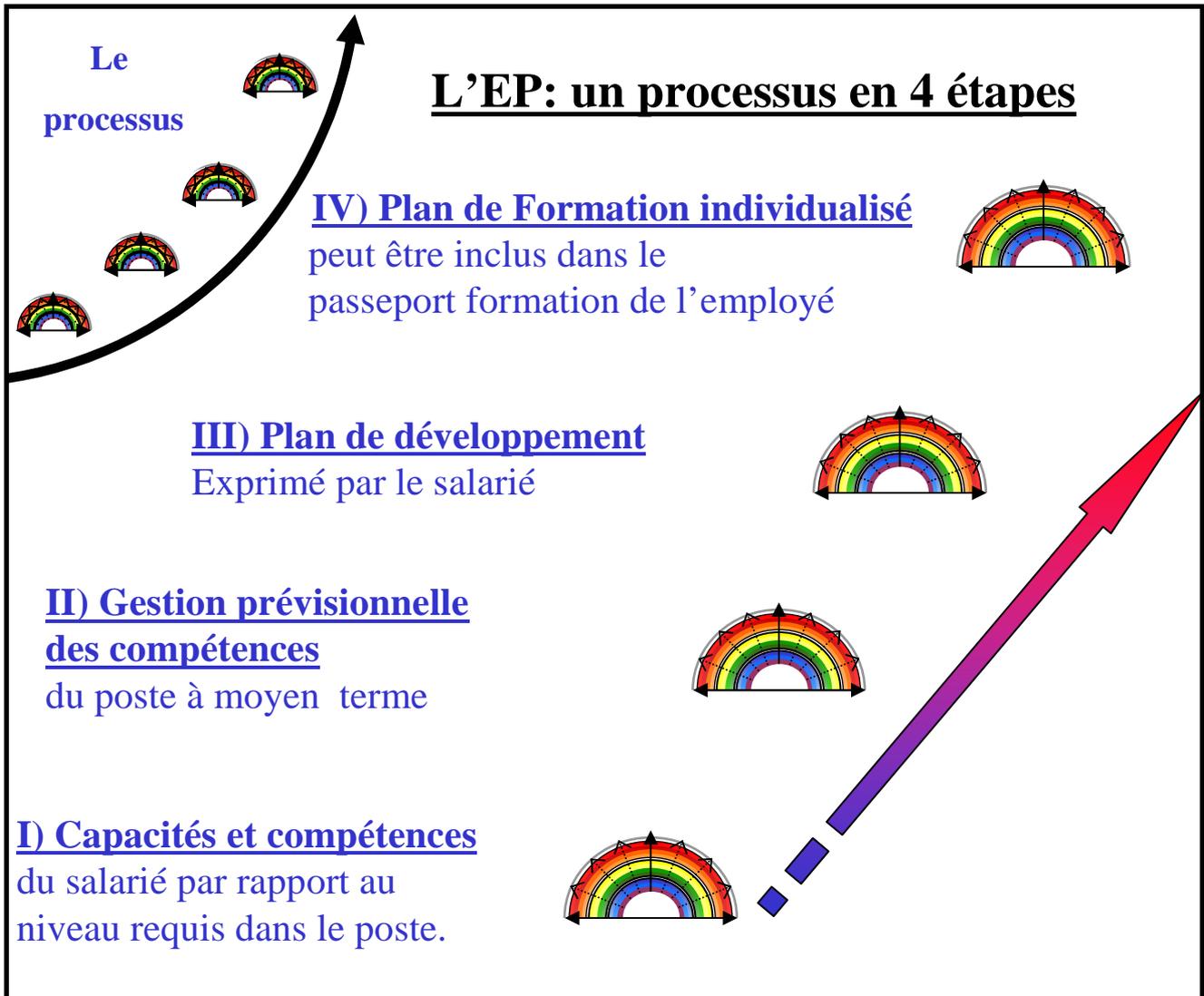


## Les différences avec L'Entretien Annuel

Entretien Annuel	Entretien Professionnel
A l'initiative de l'entreprise	Obligatoire
Tous les ans	Tous les 2 ans Pour tous les salariés ayant au moins 2 années d'activité dans une même entreprise
Entretien de performance	Entretien de compétence
<p><u>Les points abordés :</u></p> <p>L'atteinte des objectifs,          Le niveau d'appréciation,          La synthèse de l'année,          Les objectifs pour l'année à venir,          Les formations,          Les souhaits d'évolution.</p>	<p><u>Les points abordés :</u></p> <p>Bilan des capacités et compétences,          Les compétences à acquérir,          Le projet personnel de l'employé,          Plan de formation individualisé          (DIF, Période de prof.,          VAE, Bilan de compétences)</p>

I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



### Pour en savoir plus ...

**Article 2 de l'accord national Interprofessionnel du 20 Septembre 2003 :**

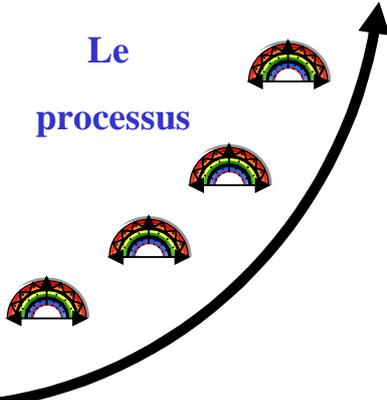
« Afin de favoriser sa mobilité interne ou externe, chaque salarié peut, à son initiative, établir son « passeport formation » qui reste sa propriété et dont il garde la responsabilité d'utilisation. »



## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



Le  
processus



**Faites votre propre « Entretien Professionnel »  
en utilisant le formulaire.**

**Vous préciserez**

Page 1 : La date de l'entretien (ce jour); votre nom, prénom, fonction; le nom, prénom, fonction de votre responsable.

Page 2 : Évaluez votre niveau atteint sur la période écoulée pour chaque capacité, en vous appuyant sur des faits précis. Inscrivez ces faits dans la zone «commentaire». SVP : ne vous dévaluez pas !! Enfin si vous vous évaluez au niveau 1 ou 2 pour une capacité, remplissez la zone «comment améliorer ces capacités ? ».

Page 3 : Décrivez 4 ou 5 compétences essentielles de votre poste. Évaluez votre niveau atteint sur la période écoulée pour chaque compétence, en vous appuyant sur des faits précis. Inscrivez ces faits dans la zone «commentaire». SVP : ne vous dévaluez pas !! Enfin si vous vous évaluez au niveau 1 ou 2 pour une compétence, remplissez la zone «comment améliorer ces compétences ? ».

Page 4 : Décrivez 4 ou 5 compétences essentielles, à acquérir ou développer sur le moyen terme (1 à 2 ans). Remplissez pour vous-même, la zone «comment développer ces compétences ».

Page 5 : Formalisez votre projet d'évolution professionnelle à moyen terme et à long terme. Listez les compétences manquantes et les moyens à mettre en oeuvre.

Page 6 : Remplissez les formations demandées dans le cadre du DIF. Faites le bilan des formations suivies au cours de la période écoulée. Reportez les formations préconisées en page 2,3,4,5.

Page 7 : Remplissez la zone « commentaire » du collaborateur..

**Vous avez 40 minutes...**

I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



**1ère étape :**  
**Capacités et Compétences**

**I.1**  
**Évaluation des capacités**

(a) Pour chaque capacité, évaluer le niveau (1,2,3,4) atteint par le collaborateur sur la période écoulée, en s'appuyant sur des faits précis.  
 (b) Lister les actions préconisées (formations, tutorats ...) pour améliorer ces capacités.

<b>Technicité</b> Analyse, Expertise ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organiser</b> Définir des plannings, Fiabilité...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Décider</b> Prendre position ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**(b) Niveau atteint :**

(4)	(3)	(2)	(1)
↓	↓	↓	↓

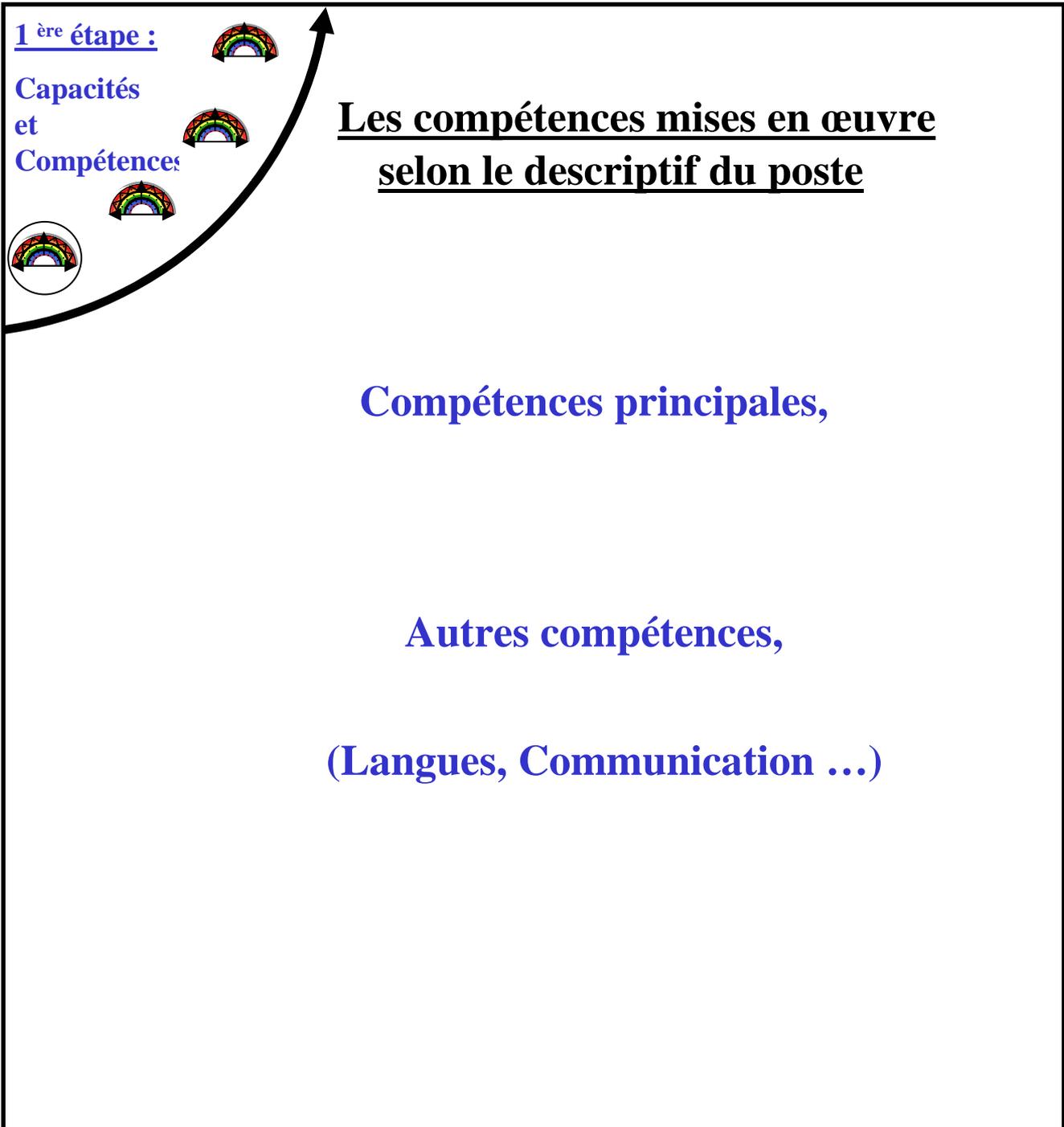
Point Fort      Niveau suffisant      Point Faible

Progrès à réaliser

**(b) Actions d'adaptation au poste de travail : comment améliorer ces capacités ? (Formations requises, mises en situation, tutorats préconisés)**



## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



**1<sup>ère</sup> étape :**  
**Capacités et Compétences**

**I.2**  
**Évaluation des compétences**  
 (a) Décrire 4 ou 5 compétences essentielles, selon le descriptif du poste.  
 (b) Pour chaque compétence, évaluer le niveau (1,2,3,4) atteint par le collaborateur sur la période écoulée, en s'appuyant sur des faits précis.  
 (c) Lister les actions préconisées (formations, tutorats ...) pour améliorer ces compétences.

<u>Compétences principales</u>				
(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**(b) Niveau atteint :**  
 (4) (3) (2) (1)  
 ↓ ↓ ↓ ↓

Point Fort    Niveau suffisant    Progrès à réaliser    Point Faible

**(c) Actions d'adaptation au poste de travail : comment améliorer ces compétences ? (Formations requises, mises en situation, tutorats préconisés)**

I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



### 2<sup>ème</sup> étape :

### Gestion prévisionnelle des compétences



**Vous devez décrire 4 ou 5 compétences clés, à acquérir ou à développer sur le moyen terme (à 1 ou 2 ans) pour le salarié, afin qu'il s'adapte aux évolutions de son emploi.**

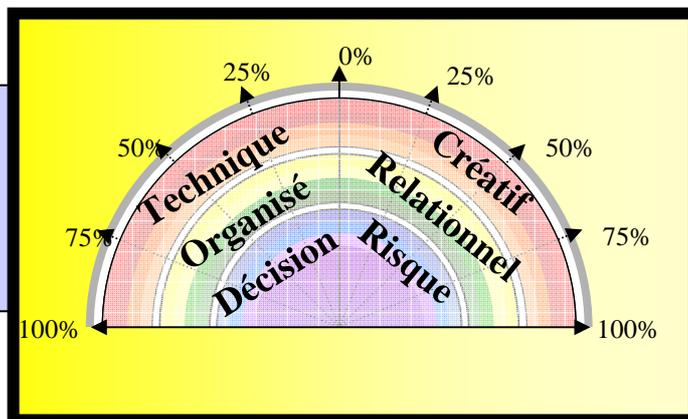
### 24 familles de compétences peuvent être identifiées

Analyse,  
 Technique,  
 Résolution de problème,  
 Finances,

Stratégie,  
 Conceptualisation,  
 Création,  
 Innovation,

Organisation,  
 Planification,  
 Administration,  
 Concrétisation,

Formation,  
 Rédaction,  
 Communication,  
 Management,



Capacité de prise de décisions,  
 Rapidité des décisions,  
 La combativité nécessaire,  
 L'énergie nécessaire.

Capacité de prise de risque,  
 Le dynamisme nécessaire,  
 L'autonomie,  
 L'écoute.

I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre

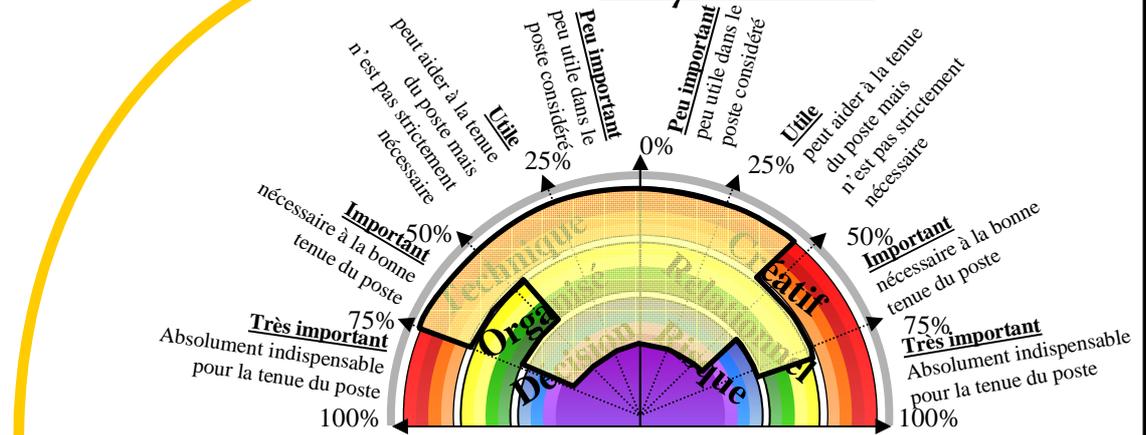


## 2ème étape :

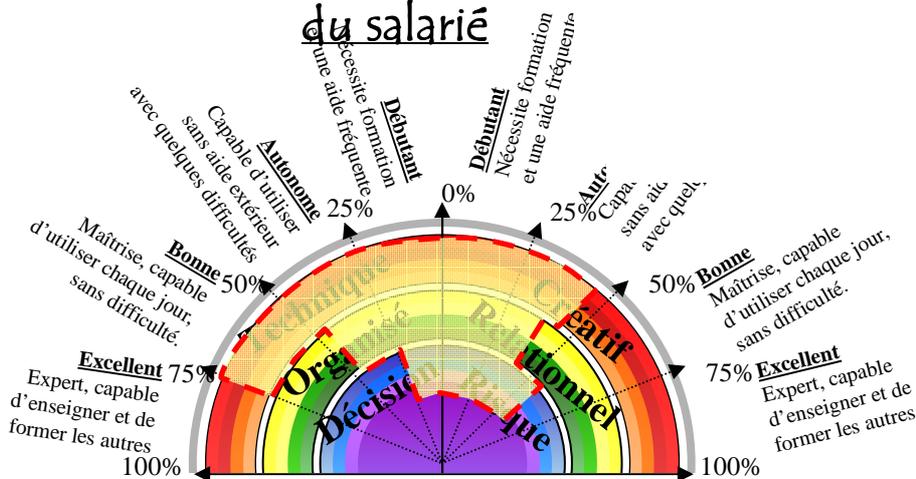
### Gestion prévisionnelle des compétences

Ensemble, manager/salarié déterminent les différences entre les compétences actuelles du salarié et celles liées à l'évolution de son emploi.

### Compétences à acquérir à moyen terme



### Compétences actuelles du salarié



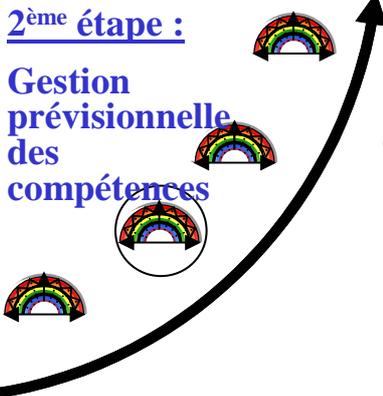
I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



### 2<sup>ème</sup> étape :

Gestion prévisionnelle des compétences



Les différences permettent d'identifier les zones d'amélioration sur le moyen terme (à 1 ou 2 ans)

En listant les compétences manquantes,  
 En mettant en place les actions nécessaires.

C'est l'objectif de développement à 1 an ou 2 ans

**Compétences actuelles**

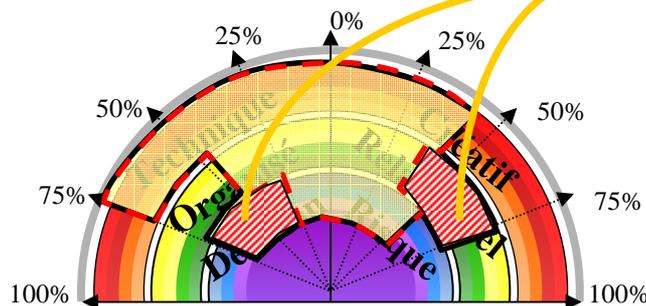
*"Ce que je sais faire"*

**Référentiel de l'emploi**

*"Ce que je dois faire"*

Aujourd'hui

A moyen terme (1 à 2 ans)



I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



**2<sup>ème</sup> étape :**  
**Gestion prévisionnelle des compétences**

**II**  
**Gestion prévisionnelle des compétences à moyen terme (1 à 2 ans)**

(a) Décrire 4 ou 5 compétences essentielles, à acquérir ou développer sur le moyen terme (2 ans).  
 (b) Lister les actions préconisées (formations, tutorats ...) pour développer ces compétences

**Compétences principales à acquérir ou développer à moyen terme (1 à 2 ans)**

(a)	

**Autres compétences à acquérir ou développer : (Langues ...)**

(a)	
(a)	
(a)	

**(b) Actions liées à l'évolution des emplois : comment développer ces compétences ? (Formations requises, mises en situation, tutorats préconisés)**

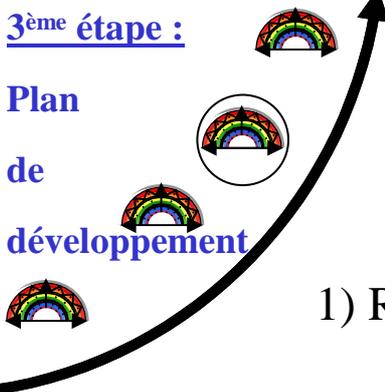
I) les spécificités de l'EP.
L1) Objectifs de l'EP.
> L2) Le processus.
L3) Les dispositifs de Formation.
L4) Applications pratiques.
II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



### 3ème étape :

Plan  
de  
développement



### L'OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT

2 idées simples :

- 1) Responsabilité individuelle dans l'élaboration du plan de développement.
- 2) Responsabilité managériale des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre cet objectif à moyen terme.

### Pour en savoir plus ...

#### Article 16 de l'accord national Interprofessionnel du 20 Septembre 2003 :

« Les parties signataires du présent accord rappellent la mission essentielle que doit jouer le personnel d'encadrement dans l'information, l'accompagnement et la formation de tous les salariés de l'entreprise et dans l'élaboration du projet professionnel des salariés. Afin de permettre au personnel d'encadrement de jouer pleinement ce rôle, les entreprises :

- l'associent prioritairement à la réflexion sur les évolutions prévisibles de leurs emplois, de leur contenu ainsi que des compétences nouvelles dont elles doivent disposer, en lui communiquant les informations disponibles;
- l'informent sur les dispositifs de formation, de bilan de compétence et de validation des acquis de l'expérience dont peuvent bénéficier les salariés de l'entreprise.
- assurent sa préparation à la fonction tutorale et à la conduite des entretiens professionnels et à l'élaboration et à la mise en oeuvre des actions de formation au bénéfice de ses collaborateurs;
- aménagent ses priorités d'actions pour tenir compte de ses missions. »



I) les spécificités de l'EP.  
L1) Objectifs de l'EP.  
> L2) Le processus.  
L3) Les dispositifs de Formation.  
L4) Applications pratiques.  
II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



3<sup>ème</sup> étape :

Plan  
de  
développement

Le collaborateur doit clairement pouvoir  
exprimer ses souhaits en terme d'évolution de métier,  
de mobilité géographique, de compétences ...

Ce projet d'évolution professionnelle sera alors discuté avec le responsable et/ou les RH.

Il pourra être validé en l'état, ou nécessitera une adaptation par rapport aux objectifs du service.

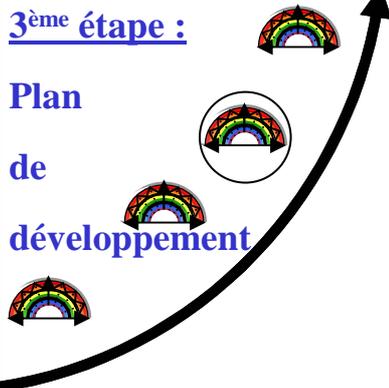
I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



3<sup>ème</sup> étape :

Plan  
de  
développement



**III**  
Projet d'évolution professionnelle à long terme  
 Quel est le projet d'évolution professionnelle à 3 ou 5 ans, exprimé par le salarié ?

**Projet à long terme (3/5 ans)**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Compétences à développer

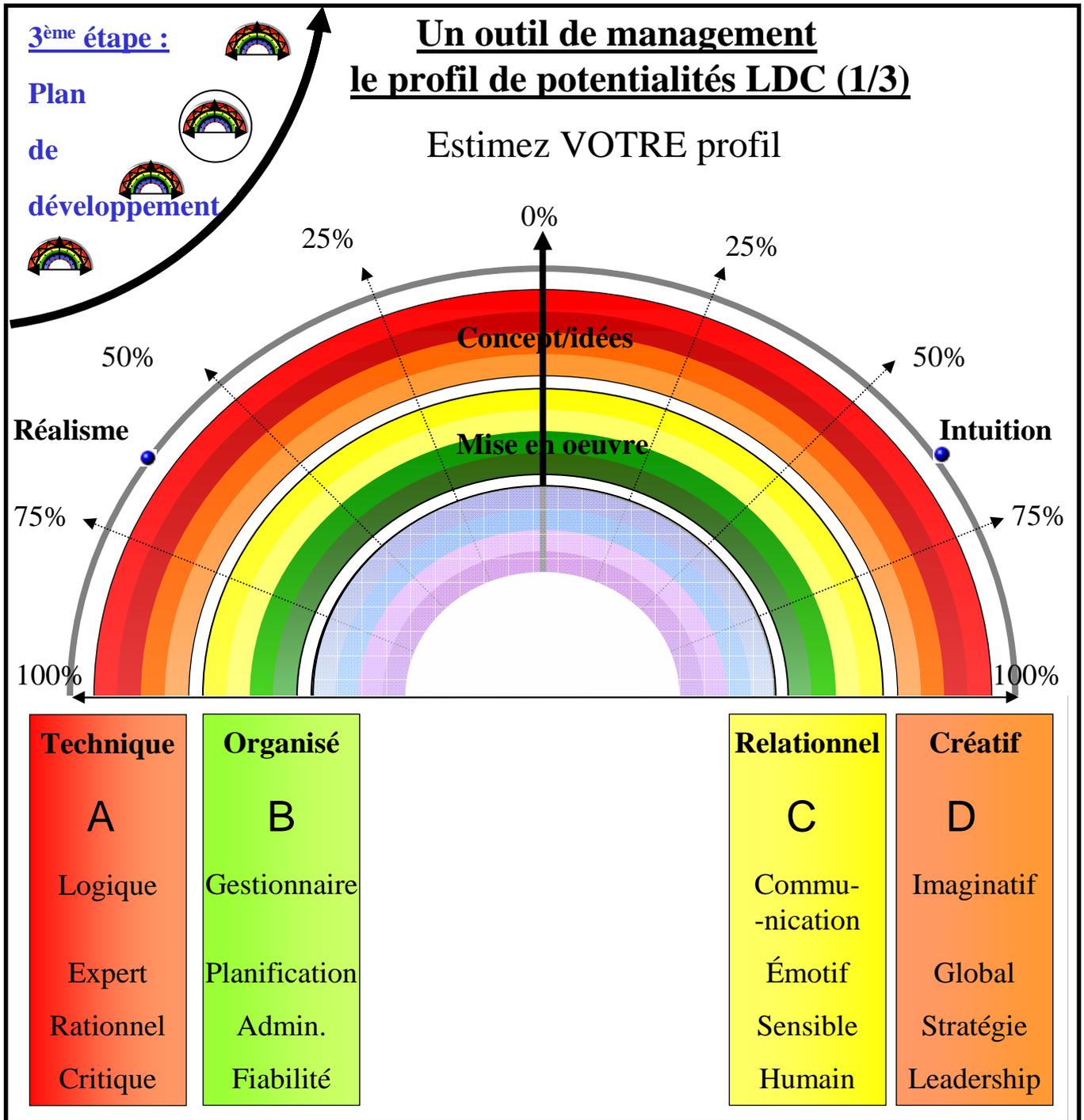
Moyens pour y parvenir  
(formation, mise en situation, tutorat)

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

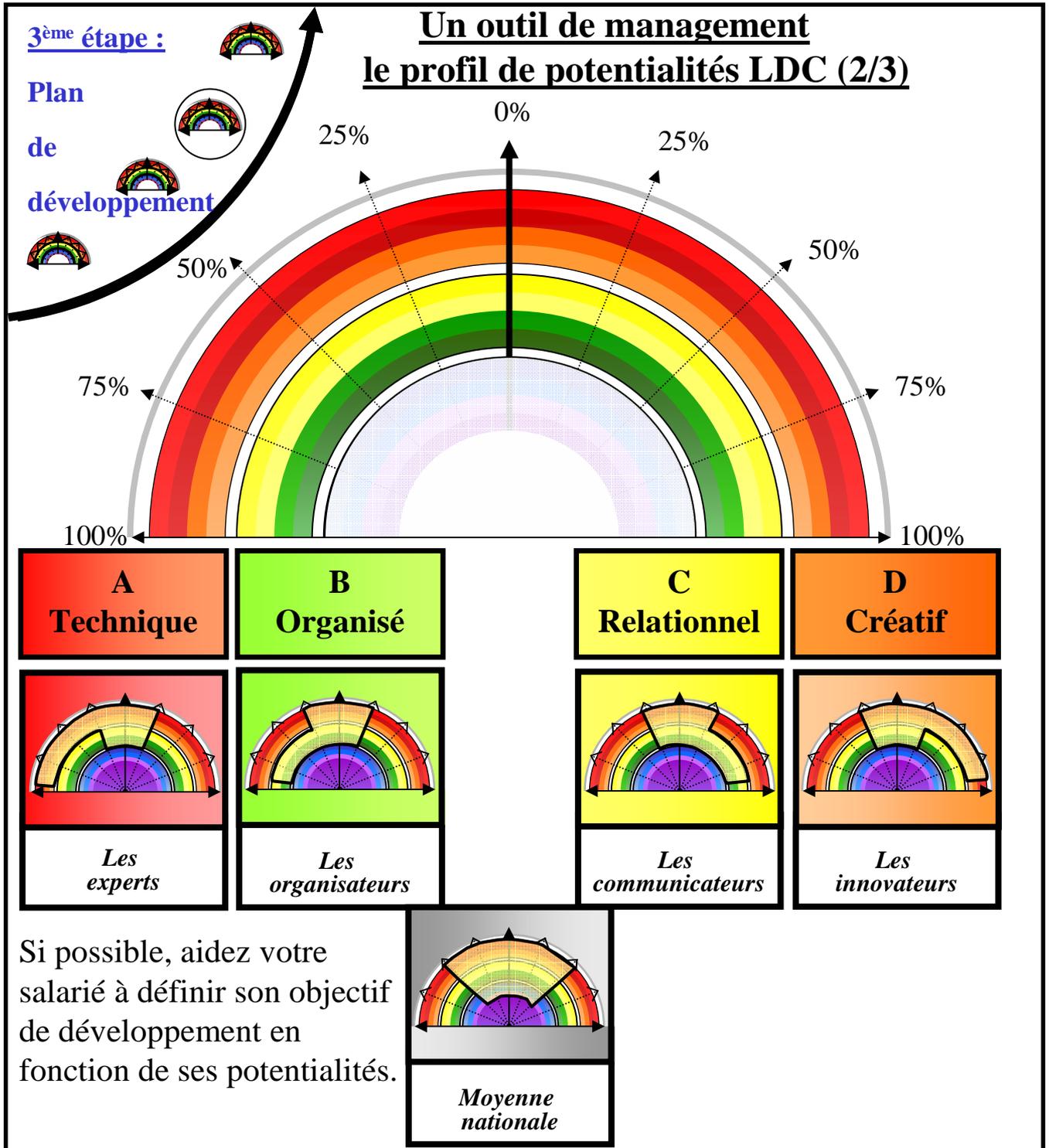
- I) les spécificités de l'EP.
- II) L1) Objectifs de l'EP.
- > I.2) Le processus.
- I.3) Les dispositifs de Formation.
- I.4) Applications pratiques.
- II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



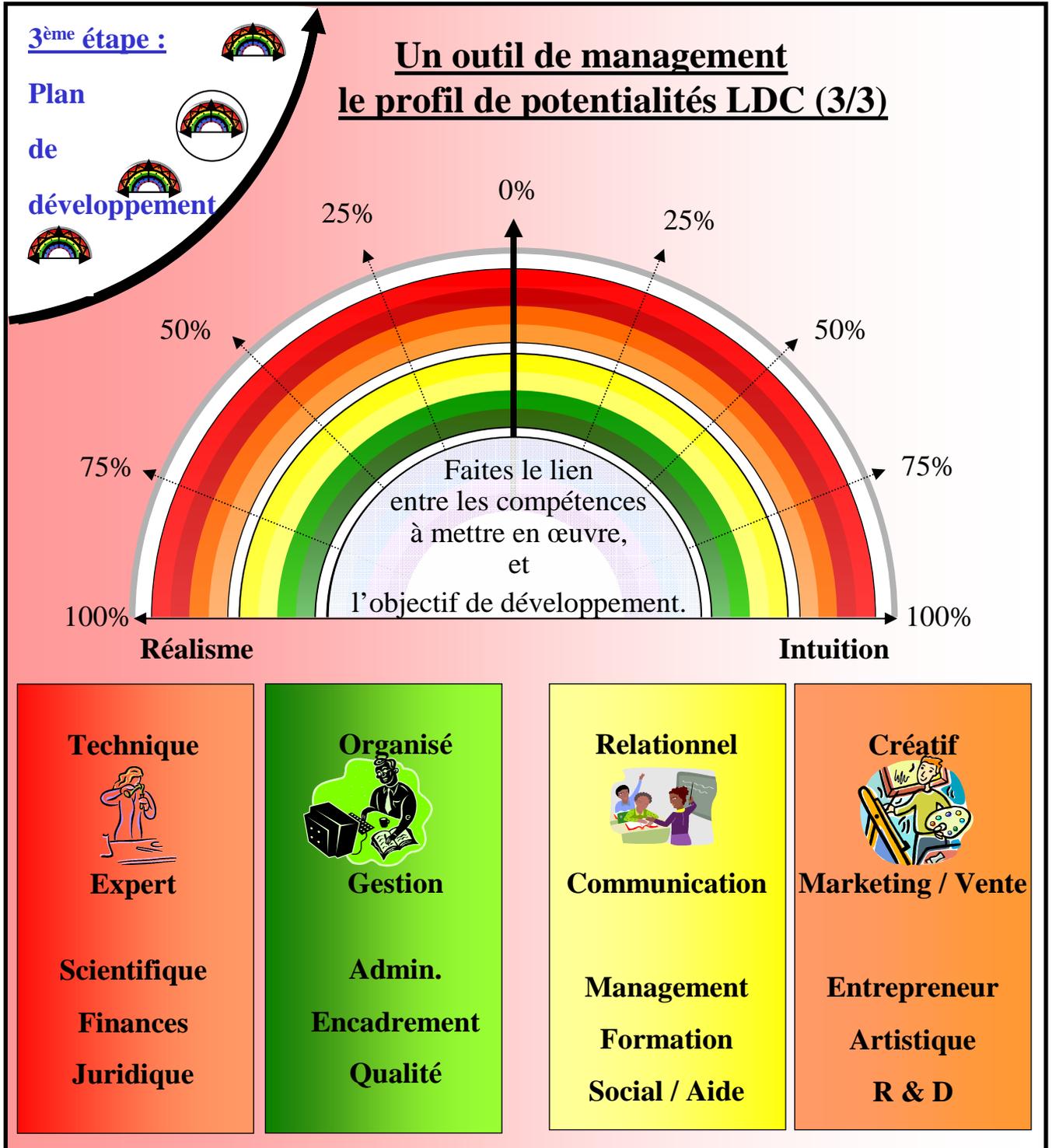
- I) Les spécificités de l'EP.
- II) Objectifs de l'EP.
- > L.2) Le processus.
- L.3) Les dispositifs de Formation.
- L.4) Applications pratiques.
- III) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



- I) les spécificités de l'EP.
- I.1) Objectifs de l'EP.
- > I.2) Le processus.
- I.3) Les dispositifs de Formation.
- I.4) Applications pratiques.
- II) Conduite efficace de l'EP.

# I.2) Le processus à mettre en oeuvre



Formations  
Conseil  
Références  
Documents  
Outils de Management  
e-Shop  
Contacts  
Bibliographie  
S'évaluer  
Nos valeurs



Vous pouvez aussi vous connecter sur le site [www.ldconsulting.fr](http://www.ldconsulting.fr) (onglet : «s'évaluer») pour estimer vous-même votre propre profil.

**LD Consulting**  
Conseil et Formation en Management

S'évaluer et se connaître

Veillez saisir vos coordonnées :

Genre: Mr  
Prénom: benoit  
Nom: vassent  
e-mail (pour la réception du compte rendu): benoit.vassent@orange.fr  
e-mail (2ème saisie pour vérification): benoit.vassent@orange.fr  
Société: LDC  
Téléphone: 0476597816

Commencer >

**Nota :**  
Tous les champs sont requis pour u...  
Pour que le test fonctionne correctement, veuillez ne pas cliquer sur les boutons 'Précédente' ou 'Suivante', ni recharger la page de votre navigateur.

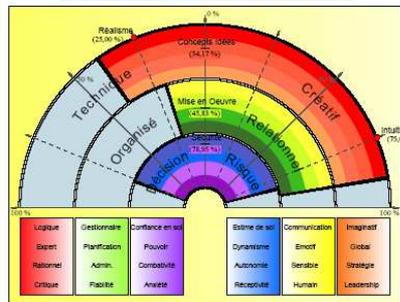
1 / 99

Généralement, j'éprouve plus de satisfaction à

Prévoir      ou       Réagir

Veillez à

Technique	39.10	Résultats (%)	87.97	Créatif
Organisé	19.55		87.97	Relationnel
Décision	76.50		81.39	Risque

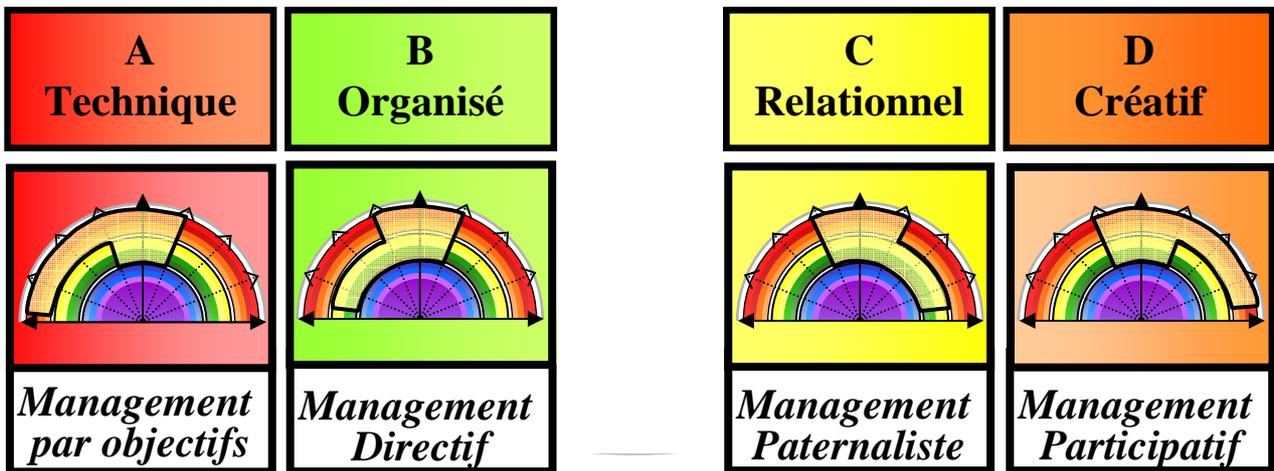
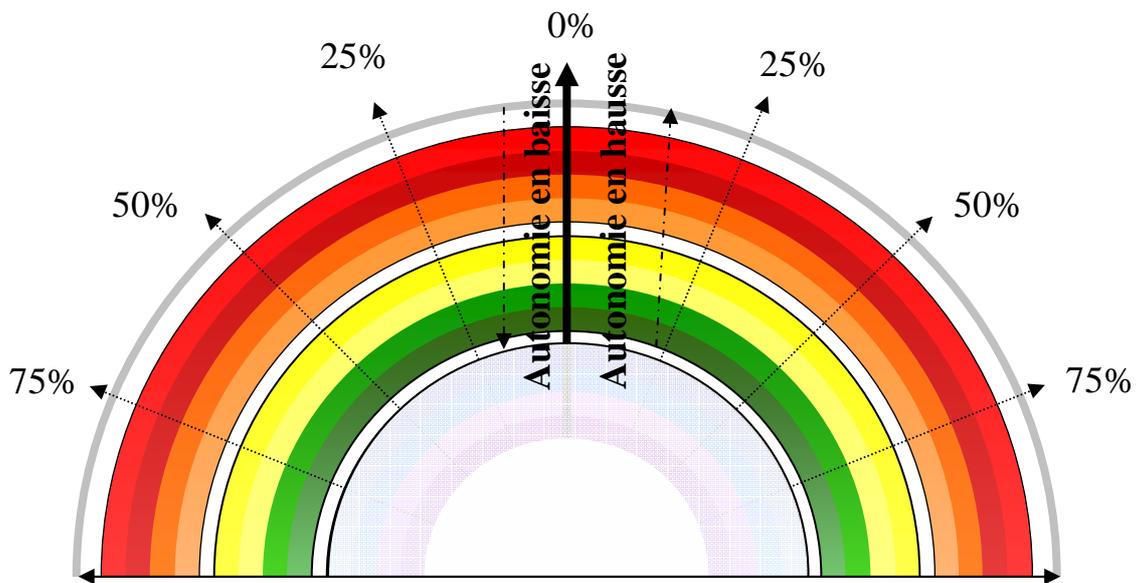


- I) les spécificités de l'EP.
- I.1) Objectifs de l'EP.
- > I.2) Le processus.
- I.3) Les dispositifs de Formation.
- I.4) Applications pratiques.
- II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



**L'objectif de tout acte de management est d'essayer  
d'augmenter l'autonomie de ses collaborateurs en  
respectant leurs potentialités**



## I.2) Le processus à mettre en oeuvre

**Plus la compétence sera élevée,  
 Plus l'autonomie de votre collaborateur sera forte.**

Profil de votre collaborateur	Compétences →	C + M +	C + M -	C - M +	C - M -
	Motivation				
	Style de délégation ↓				
<b>Technique</b>	<b>Par objectif</b>	Optimal			
<b>Créatif</b>	<b>Participatif</b>		Optimal		
<b>Communicatif</b>	<b>Paternaliste</b>			Optimal	
<b>Organisé</b>	<b>Directif</b>				Optimal

Autonomie en baisse

Autonomie en hausse

**L'entretien professionnel essaye de responsabiliser nos collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences, pour les rendre autonomes.**

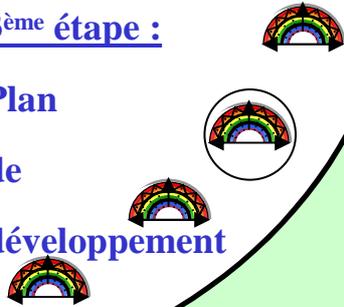
I) les spécificités de l'EP.
I.1) Objectifs de l'EP.
> I.2) Le processus.
I.3) Les dispositifs de Formation.
I.4) Applications pratiques.
II) Conduite efficace de l'EP.

## I.2) Le processus à mettre en oeuvre



### 3ème étape :

### Plan de développement



### Application Pratique

### Pour vous-même ...

Page 1 : Évaluez le profil de votre poste actuel

Page 2 : Estimez vos compétences sur ce poste

Page 3 : Reportez les résultats

«ce que je dois faire», «ce que je sais faire».

Page 4 : Listez les actions à entreprendre sur le court terme.

Page 5 : Estimez les changements probables de votre poste à 1 ou 2 ans et listez les actions à entreprendre sur le moyen terme.

Page 6 : Reportez le profil de vos potentialités (estimé page 20 de ce document) et le profil du poste actuel.

Page 7 : Listez les actions à entreprendre sur le long terme.

Page 8 : Reportez les actions à entreprendre à court/moyen/long terme.

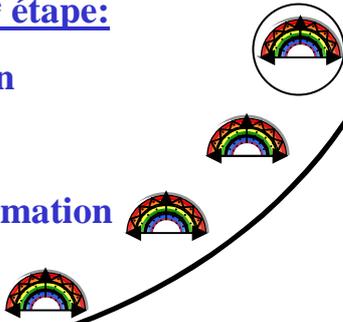
I) les spécificités de l'EP.  
II) L1) Objectifs de l'EP.  
> I.2) Le processus.  
I.3) Les dispositifs de Formation.  
I.4) Applications pratiques.  
II) Conduite efficace de l'EP.

## I.3) Les différents dispositifs de Formation à mettre en oeuvre



### 4<sup>ème</sup> étape:

Plan  
de  
Formation



Les Formations préconisées  
peuvent correspondre  
à 3 types d'action

- **Action d'adaptation au poste de travail,**
- **Action liée à l'évolution de l'emploi ou au maintien dans l'emploi,**
- **Action liée au développement des compétences.**

I) les spécificités de l'EP.  
II) L.1) Objectifs de l'EP.  
III) L.2) Le processus.  
IV) L.3) Les dispositifs de Formation.  
V) L.4) Applications pratiques.  
VI) Conduite efficace de l'EP.

## I.3) Les différents dispositifs de Formation à mettre en oeuvre



### 4<sup>ème</sup> étape :

Plan

de

Formation



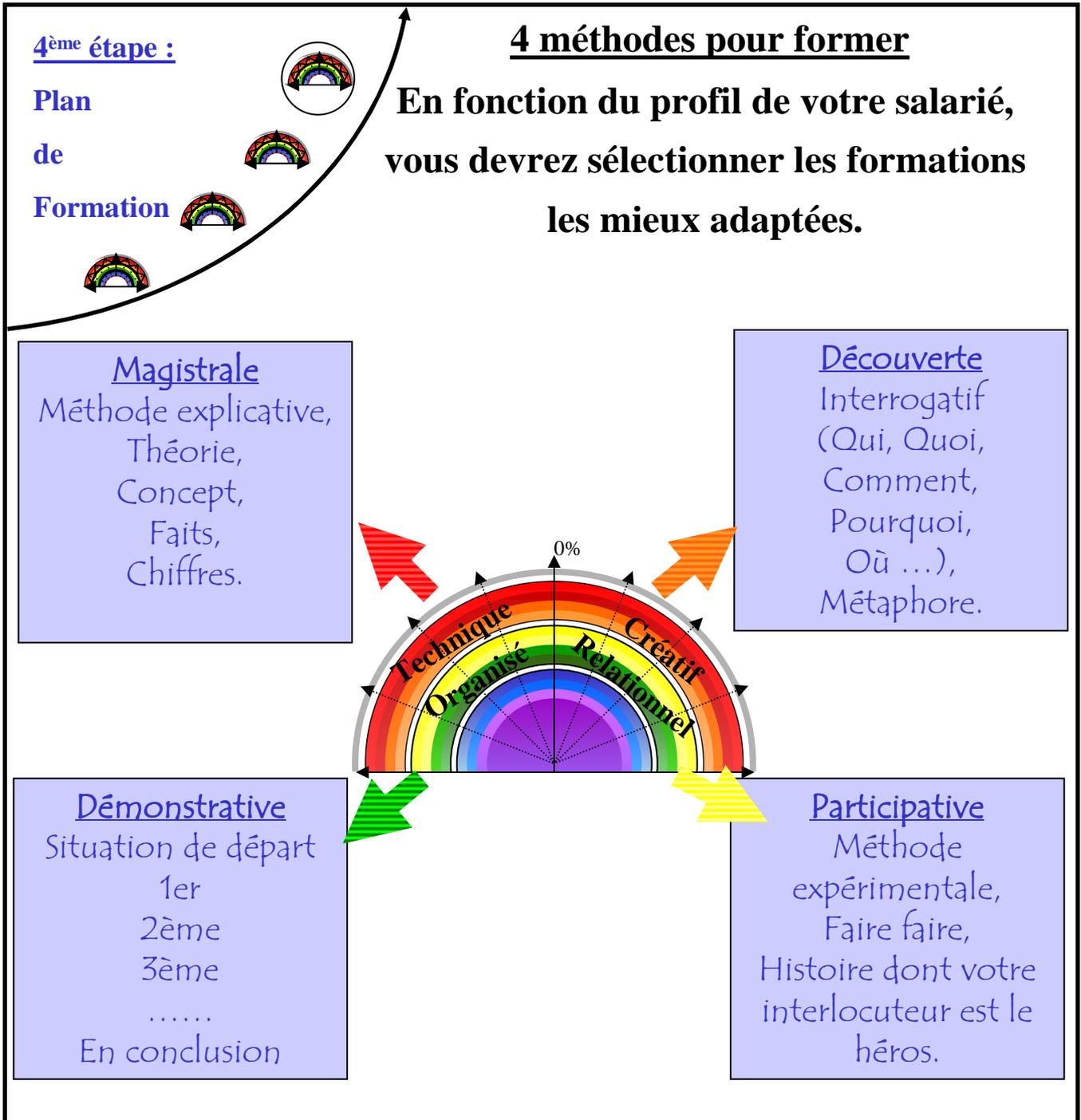
Deux idées simples

1) Le plan de formation doit être individualisé.

2) L'utilisation du DIF (Droit Individuel de Formation) est à l'initiative du salarié avec l'accord de l'employeur.

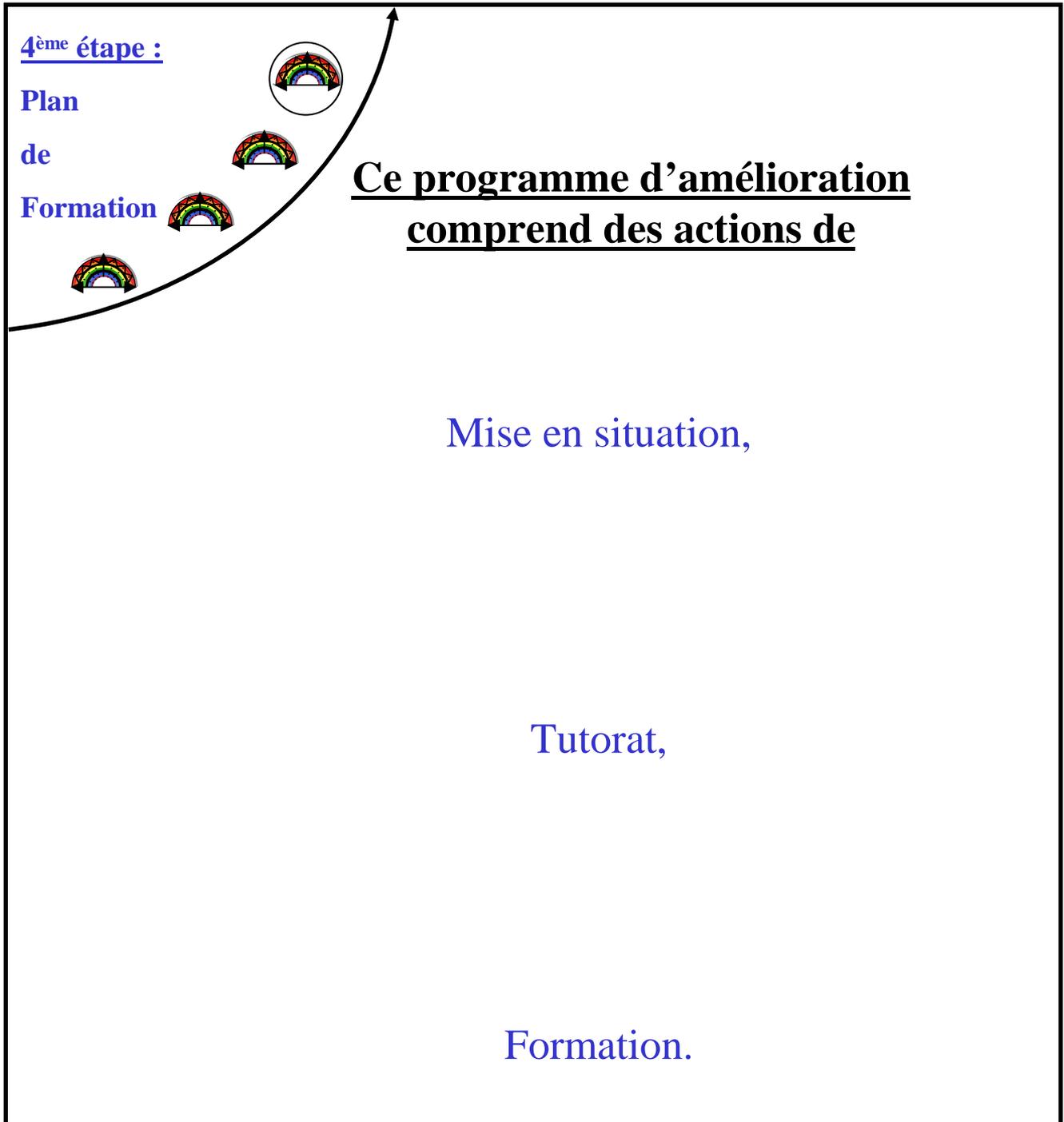
I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

# I.3) Les différents dispositifs de Formation à mettre en oeuvre



I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

## I.3) Les différents dispositifs de Formation à mettre en oeuvre



I) les spécificités de l'EP.  
 I.1) Objectifs de l'EP.  
 > I.2) Le processus.  
 I.3) Les dispositifs de Formation.  
 I.4) Applications pratiques.  
 II) Conduite efficace de l'EP.

## I.3) Les différents dispositifs de Formation à mettre en oeuvre



**4<sup>ème</sup> étape :**  
**Plan de Formation**

**Dans le cas d'une mise en situation, le salarié peut être aidé par un tuteur.**

**Profil du tuteur**

**Être un modèle**  
 (expertise dans le métier ou la compétence recherchée)

**Être un facilitateur**  
 (aider à faire découvrir de nouvelles façons de travailler)

**Être un conseiller pour l'apprenant**  
 (apporter des connaissances pointues sur un domaine précis)



## I.3) Les différents dispositifs de Formation à mettre en oeuvre



### Le DIF

### Doit Individuel à la Formation (\*)

#### Pour qui

- Tous salariés en CDI ayant un an d'ancienneté dans l'entreprise.
- Accès aux salariés en CDD par le biais du FONGECIF.

#### Combien

- 20 heures par an cumulable sur 6 ans (soit 120 heures maximum).
- Pour les salariés à temps partiel, il est calculé au prorata temporis sans limitation d'année.

(\*) en dehors d'accord de branche différent.



## I.4

# Applications Pratiques



### **Faites l'«Entretien Professionnel» de votre voisin en utilisant le formulaire.**

Page 1 : La date de l'entretien (ce jour); le nom, prénom, fonction de votre voisin; votre nom, prénom, fonction dans la zone du responsable.

Page 2 : Évaluez, le niveau atteint sur la période écoulée pour chaque capacité de votre voisin, en vous appuyant sur des faits précis. Comme vous ne connaissez pas ces faits, vous allez devoir le questionner : quelles ont été vos responsabilités cette année ? Quelles initiatives avez-vous prises ? Etc. ... Inscrivez ces faits dans la zone « commentaires ». SVP : ne le dévaluez pas !! Enfin si vous l'évaluez au niveau 1 ou 2 pour une capacité, remplissez avec lui la zone « comment améliorer ces capacités ? ». Avant de noter une évaluation, demandez toujours l'approbation de votre voisin : « je vais vous mettre au niveau 3, - niveau suffisant - êtes-vous d'accord ? ». Vous attendez sa réponse avant d'inscrire la croix sur le questionnaire.

Page 3 : Reportez 4 ou 5 compétences essentielles du poste de votre voisin. Évaluez, son niveau atteint sur la période écoulée pour chaque compétence, en vous appuyant sur des faits précis. Comme vous ne connaissez pas ces faits, vous allez devoir le questionner : qu'avez-vous fait pour communiquer dans votre équipe ? Avez-vous les compétences techniques suffisantes de votre poste ? Etc ... Inscrivez ces faits dans la zone « commentaire ». SVP : ne le dévaluez pas !! Enfin si vous l'évaluez au niveau 1 ou 2 pour une compétence, remplissez avec lui la zone « comment améliorer ces compétences ? ». Avant de noter une évaluation, demandez toujours l'approbation de votre voisin : « je vais vous mettre au niveau 3, - niveau suffisant - êtes-vous d'accord ? ». Vous attendez sa réponse avant d'inscrire la croix sur le questionnaire.



## I.4

# Applications Pratiques



### Faites l'«Entretien Professionnel» de votre voisin en utilisant le formulaire (suite)

Page 4 : Décrivez 4 ou 5 compétences essentielles, à acquérir ou développer sur le moyen terme (1 à 2 ans). Comme vous ne connaissez pas son métier, vous allez devoir le questionner : comment votre métier va-t-il évoluer dans les 2 prochaines années?

Remplissez ensemble, la zone « comment développer ces compétences ».

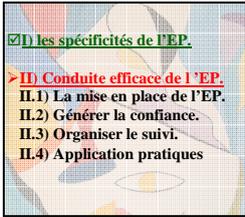
Page 5 : Demandez lui son projet d'évolution professionnelle à moyen terme et à long terme.

Listez les compétences manquantes et les moyens à mettre en œuvre.

Page 6 : Remplissez les formations demandées dans le cadre du DIF. Faites le bilan avec lui des formations suivies au cours de la période écoulée. Reportez les formations préconisées en page 2,3,4,5.

Page 7 : Remplissez ensemble la zone « commentaire du responsable »

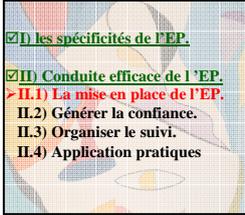
**Vous avez 1 heure ...**



## II) Conduite efficace de l'Entretien Professionnel



II.1) La mise en place de l'entretien professionnel.	33
II.2) Générer la confiance pendant l'entretien.	36
II.3) Organiser le suivi des actions entreprises.	40
II.4) Applications pratiques.	41



## II.1

# La mise en place de l'entretien professionnel

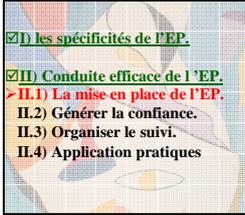


### Les pré-requis

**- Communiquer aux acteurs concernés**  
(Hiérarchie, Collaborateurs ...)  
les objectifs et les enjeux de l'entretien professionnel.

**- Définir un formulaire d'évaluation.**  
(en créant un groupe de travail  
avec les acteurs clés de votre entreprise)

**- Former les responsables  
aux techniques de l'entretien professionnel.**



## II.1

# La mise en place de l'entretien professionnel



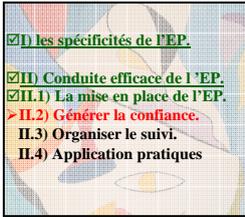
### La préparation de l'entretien

#### Organiser l'entretien (lieu, date).

#### **Inciter votre collaborateur à préparer l'entretien...**

Faits marquants de l'année écoulée,  
auto-évaluation des compétences, des capacités,  
Son projet professionnel,  
Son plan de formation personnel (DIF ...).

**Évaluer**  
l'évolution du poste,  
les compétences, les capacités acquises par le salarié.



## II.2

# Générer la confiance pendant l'entretien



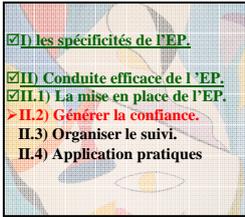
### L'attitude du manager

Votre collaborateur a plus de capacités que vous n'avez tendance à le supposer.

Il est perfectible et souhaite progresser.

Il a le droit de pouvoir changer.

Votre collaborateur veut améliorer son travail et son efficacité.



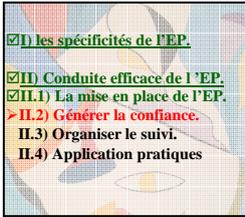
## II.2

# Générer la confiance pendant l'entretien



### Les critères de succès de votre entretien

- 1) Préparer l'entretien et demander à votre collaborateur de le faire.
- 2) Consacrer à l'entretien une durée suffisante.
- 3) Créer un environnement favorable.
- 4) Garder les objectifs en tête.
- 5) Commencer l'entretien par le rappel de sa nature.
- 6) Partir de l'hypothèse que votre collaborateur veut améliorer son travail et son efficacité.
- 7) Maîtriser les formules de louange ou de confrontation.
- 8) Maîtriser une méthode pour résoudre les malentendus.
- 9) Ecouter votre collaborateur.
- 10) Conclure l'entretien sur l'organisation des actions de suivi.



## II.2

# Générer la confiance pendant l'entretien



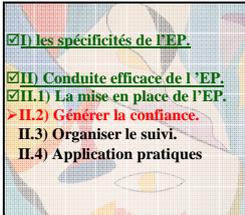
### Accueillir et rappeler les points suivants

#### 1) Les 4 objectifs de l'EP.

Bilan des capacités et des compétences  
Les compétences à acquérir ou à développer  
L'évolution professionnelle souhaitée  
Le plan de formation individualisé.

#### 2) La confidentialité des échanges.

#### 3) Terminer l'introduction sur une question ouverte.



## II.2

# Générer la confiance pendant l'entretien



### Pendant l'entretien, utiliser la REFORMULATION pour résoudre les malentendus

**Miroir / reflet** (« Vous voulez dire ... »)

**Résumé de contrôle** (« Ainsi vous pensez ... »)

**Recentrage** (« Pour vous, l'essentiel ... »)

**Transformation** (« En d'autres termes ... »)

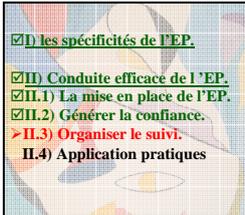
### Faire ENSEMBLE

Le bilan des capacités et des compétences,

Les compétences à acquérir ou à développer,

L'évolution professionnelle souhaitée,

Le plan de formation individualisé.



## II.3

# Organiser le suivi des actions entreprises



### Il vous reste à

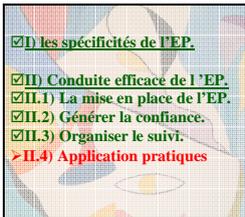
**Formaliser l'entretien par écrit.**

**Transmettre le document à l'intéressé  
pour avis et signature.**

**Diffuser au responsable N+1 et aux RH.**

### En conclusion, rappeler les points suivants

- 1) Donner une date pour la remise des commentaires du collaborateur**
- 2) Remercier le collaborateur pour sa participation**
- 3) Fixer une date (à 3 ou 6 mois) pour suivre les progrès régulièrement.**



---

## II.4

# Applications Pratiques 1



**En vous inspirant de la page 40 rédigez votre introduction**

**En vous inspirant de la page 42 rédigez votre conclusion**