

Entretiens, compétences et évolution

Conduire un entretien annuel qui produise des décisions : objectifs mesurables, reconnaissance, formation, et passage de classification quand il est justifié.

Management

3 h

Déroulé de la séance

0:00 - 0:15

Ouverture

« Le dernier entretien que vous avez eu : qu'en avez-vous retenu ? » Noter ce qui a changé ensuite.

0:15 - 0:45

Apport : deux entretiens différents

Annuel et professionnel : objet, périodicité, obligatoire ou non, traces.

0:45 - 1:30

Atelier : objectifs observables

Transformer six objectifs flous en objectifs mesurables, avec indicateur et échéance.

1:30 - 1:45

Pause

—

1:45 - 2:25

Jeu de rôle

Entretien annuel d'un chef d'équipe qui demande une classification supérieure. 15 minutes, puis débriefing à trois voix.

2:25 - 2:50

Cas pratique

Un compagnon performant mais irrégulier : comment écrire l'évaluation sans le dévaloriser ?

2:50 - 3:00

Quiz et synthèse

Cinq questions, trois points à retenir.

Objectifs de la séquence

À la fin de la séance, le stagiaire sait :

1. Préparer un entretien annuel à partir de faits, et non d'impressions
2. Formuler des objectifs observables et vérifiables à six mois
3. Distinguer entretien annuel et entretien professionnel, et connaître la périodicité de chacun
4. Identifier les situations où une évolution de classification doit être proposée, et à qui

1 Deux entretiens, deux objets

L'entretien annuel porte sur l'année écoulée : objectifs, résultats, compétences, difficultés. L'entretien professionnel porte sur l'avenir : parcours, formation, évolution souhaitée. Les confondre produit un entretien qui ne traite ni l'un ni l'autre correctement.

L'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans, avec un bilan complet tous les six ans. L'entretien annuel relève de la politique de l'entreprise : il n'est pas imposé par la loi, mais il est devenu la pratique courante.

Dans les deux cas, la trace écrite compte : un compte rendu signé par les deux parties transforme une conversation en engagement réciproque.

Ne pas confondre

	Entretien annuel	Entretien professionnel
Objet	Résultats de l'année, objectifs, compétences	Parcours, formation, évolution
Périodicité	Selon l'entreprise, souvent annuelle	Tous les deux ans, bilan complet à six ans
Initiateur	L'employeur	L'employeur, à date fixée
Trace	Compte rendu signé	Compte rendu versé au dossier, consultable

2 Écrire un objectif qui tienne

« Améliorer la sécurité sur le chantier » n'est pas un objectif : personne ne peut dire, six mois plus tard, s'il est atteint. Un objectif utile désigne un résultat, un indicateur et une échéance.

La formulation la plus robuste tient en une phrase : verbe d'action, résultat observable, indicateur, date. « Réduire de moitié les presque-accidents déclarés sur le chantier X d'ici décembre, en animant un quart d'heure sécurité par semaine. »

Trois objectifs par an suffisent. Au-delà, l'entretien devient une liste et le salarié retient surtout qu'il n'a rien tenu.

Le test des six mois

Un objectif est correct si, six mois plus tard, deux personnes différentes peuvent dire sans se contredire s'il est atteint ou non. Si la réponse dépend de l'humeur du responsable, l'objectif est à réécrire.

Reformuler

Objectif flou	Objectif vérifiable
Être plus rigoureux sur les plans	Zéro reprise pour erreur de plan sur les trois prochains chantiers
Mieux communiquer avec les sous-traitants	Un compte rendu écrit après chaque réunion hebdomadaire, diffusé le jour même
Se former à la sécurité	Avoir suivi la formation habilitante avant fin mars

3 Reconnaissance et classification

La classification ne suit pas automatiquement l'ancienneté ni la performance : elle dépend des fonctions réellement exercées, définies par la grille de la convention. Un salarié qui exerce des fonctions de niveau supérieur sans être reclassé peut légitimement demander une régularisation.

Le conducteur est souvent le premier témoin de cette situation. Il n'a pas le pouvoir de reclasser, mais il peut documenter : quelles tâches, depuis quand, avec quelle autonomie, quelle responsabilité d'équipe.

La reconnaissance ne se limite pas au salaire. Une formation, un poste de référent, une délégation claire, un matériel de meilleure qualité sont des marques de reconnaissance qui coûtent peu et comptent beaucoup.

Attention, piège fréquent

Promettre une évolution en entretien pour calmer une tension est la faute la plus fréquente. Une promesse non tenue coûte plus cher que le refus expliqué.

4 Cas pratique : le compagnon irrégulier

Situation. Karim, coffreur depuis six ans, est le plus rapide de l'équipe quand il est là. Mais il arrive en retard deux à trois fois par mois, et son taux d'absentéisme est le plus élevé du chantier. Il demande une augmentation et une promotion comme chef d'équipe. Vous devez mener son entretien annuel la semaine prochaine.

Ce que vous devez faire :

1. Quels faits préparez-vous avant l'entretien, et sous quelle forme ?
2. Comment abordez-vous les retards sans transformer l'entretien en reproche ?
3. Que répondez-vous à la demande de promotion ?
4. Quels objectifs proposez-vous, et avec quel indicateur ?

5 Quiz de vérification

Une seule réponse par question. La correction s'affiche dès que vous répondez.

Question 1. L'entretien professionnel est obligatoire...

Réponse : La périodicité est fixée par la loi : tous les deux ans, avec un bilan à six ans.

Question 2. Un bon objectif comporte...

Réponse : Sans indicateur ni échéance, l'objectif ne peut être évalué.

Question 3. La classification d'un salarié dépend...

Réponse : C'est la grille de la convention qui fixe les critères, et les fonctions réellement exercées qui déterminent le niveau.

Question 4. Un salarié demande une augmentation. Vous...

Réponse : La décision appartient à l'employeur, mais un avis documenté pèse. Promettre sans pouvoir tenir est la pire option.

Question 5. Le compte rendu d'entretien annuel sert à...

Réponse : Il matérialise les objectifs et les engagements, ce qui protège les deux parties.

À retenir

- Deux entretiens distincts : l'annuel regarde l'année, le professionnel regarde l'avenir.
- Un objectif tient si deux personnes peuvent dire, six mois plus tard, s'il est atteint.
- Documenter les fonctions exercées : c'est ce qui permet une évolution de classification.

6 Sources

- Code du travail numérique — entretien professionnel — Périodicité, contenu et conséquences.
- Légifrance — conventions collectives (classification) — Grilles et critères de classement par branche.
- ANACT — qualité de vie au travail — Outils d'entretien et de diagnostic des conditions de travail.