

# L'entretien Individuel

## Guide Méthodologique

### Grands Principes

Il s'agit d'un entretien privilégié entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1, ou N+2), permettant au supérieur d'exprimer ses jugements en direct, et au salarié d'exprimer ses points de vue, ainsi que les évolutions souhaitées. Il fait le lien entre le projet individuel du salarié et le projet de l'entreprise.

La durée moyenne de ce type d'entretien se situe aux alentours de deux heures et est réalisé en général une à deux fois par an. Les éléments abordés sont : les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et le plan de formation. L'entretien donne toujours lieu à un document récapitulatif co-signé

## Les objectifs de l'entretien

- écouter et s'exprimer,
- comprendre l'autre,
- prévenir et désamorcer les conflits,
- animer et motiver les collaborateurs,
- recadrer les collaborateurs,
- impliquer, encourager et féliciter.

## Les + pour le collaborateur

- avoir l'opportunité de s'exprimer sur son expérience vécue et son travail,
- avoir un feed-back du titulaire sur son travail,
- comprendre précisément les attentes du titulaire liées à son poste,
- faire un bilan de ses points forts et axes d'amélioration,
- construire avec le titulaire un plan de progression individuel (formation, évolution des missions...).

## Les + pour le titulaire

- mieux connaître son collaborateur,
- entendre les attentes et difficultés individuelles,
- repérer et analyser formellement les compétences individuelles au sein de l'équipe,
- clarifier ses attentes par rapport au poste d'un collaborateur,
- fixer des objectifs individuels, en lien avec le projet d'entreprise,
- construire avec chaque collaborateur un plan de progression individuel (formation, évolution des missions...).

## La préparation de l'entretien

Le titulaire programme ses entretiens un mois à l'avance et les planifie sur une à deux semaines.

La grille d'évaluation est remise à l'avance au collaborateur, afin qu'il puisse préparer son auto-évaluation.

De son côté, le titulaire prépare le bilan individuel de chaque collaborateur, en notifiant :

- les forces et faiblesses de l'individu sur l'année écoulée (compétences, relation avec les collègues...),
- les compétences du salarié,
- la mesure objective des objectifs fixés l'année précédente,
- les formations suivies durant l'année,
- la fiche de poste du collaborateur,
- les objectifs de progression pour l'année à venir,
- les besoins de formation.

## Les conditions de l'entretien

L'entretien se déroule dans un lieu calme, préservant la confidentialité.

Le titulaire favorise l'expression du collaborateur en privilégiant les questions ouvertes. C'est un moment privilégié pour que le salarié exprime son ressenti, son expérience vécue et ses aspirations.

L'entretien permet également au salarié d'avoir une reconnaissance de son travail, c'est pourquoi le titulaire donnera son feed-back sur le travail du collaborateur tout au long de l'entretien, en valorisant les points forts et en soulignant les points à améliorer.

## Le déroulement de l'entretien

### BILAN DE L'ANNEE ECOULEE (25/30 min) :

#### Le bilan de l'adaptation au poste (15 min)

Pour ce faire, le titulaire pose une question ouverte au collaborateur :

*Quelles ont été vos domaines de*

*réussites/satisfactions/forces de l'année passée?*

*Quelles ont été les principales difficultés rencontrées? Pensez-vous avoir eu tous les outils pour surmonter ces difficultés?*

Le titulaire le laisse s'exprimer, sans intervenir ou émettre de jugement. Il n'intervient qu'à la fin du commentaire du salarié, en donnant son propre feedback sur les « points forts » et les « difficultés » de l'année écoulée.

#### Les objectifs de l'année passée (5 min)

Le titulaire fait le bilan des objectifs qui ont été fixés l'année précédente, en mesurant leur atteinte sur des critères objectifs. Il reconnaît et félicite lorsque les objectifs ont été atteints, et au contraire, il creuse et analyse les raisons de la non atteinte d'objectifs.

#### Les formations suivies (5 min)

Le titulaire et le collaborateur font l'inventaire des formations extérieures et in situ suivies par le collaborateur et évaluent l'utilité et la pertinence de ces formations.

*Qu'avez-vous pu retirer de cette formation?*

*Avez-vous pu mettre en œuvre les compétences acquises lors de cette formation?*

### SE PROJETER DANS L'AVENIR & DEFINIR UN PLAN D'ACTION (25/30 min) :

#### Le bilan de la fiche de poste et des missions individuelles (10 min)

Le titulaire et le collaborateur font le bilan des missions et responsabilités du collaborateur.

*Pouvez-vous me décrire votre poste avec vos différentes missions et tâches? Quelles sont les missions qui vous intéressent le plus? Quelles sont les missions qui vous intéressent le moins?*

C'est l'occasion pour le collaborateur de notifier ses souhaits d'évolution dans ses missions ou responsabilités.

*Quelles sont les missions/responsabilités que vous souhaiteriez avoir sur l'année à venir (gestion d'une gamme, d'un pôle...)?*

#### La définition des objectifs pour l'année à venir (10 min)

Le titulaire et le collaborateur établissent ces objectifs et négocient les moyens et les délais requis pour les réaliser.

Ces objectifs s'inscrivent à l'intérieur du projet d'entreprise et concrétisent les priorités de la structure pour une période déterminée. Lors du prochain entretien individuel, les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs préalablement fixés seront analysés.

Dans tous les cas, les objectifs doivent être : précis, réalistes, mesurables et motivants pour le collaborateur.

*Quelles sont les objectifs de progression que nous pourrions définir ensemble, par rapport à chacune de vos missions?*

#### La construction du plan de formation (5 min)

Le titulaire et le collaborateur identifient les besoins de formation pour l'année à venir, en fonction des missions et des objectifs de progression fixés pour l'année, en mesurant l'écart entre les compétences actuelles du collaborateur et celles qu'il devrait acquérir pour mener à bien missions et objectifs.

*Quels sont les outils, en terme de formation, dont vous avez besoin pour assurer vos différentes missions et atteindre vos objectifs sur l'année à venir?*

### LA SYNTHESE DE L'ECHANGE (10 min)

#### Les remarques du collaborateur (0 - 5 min)

Le titulaire laisse la parole au collaborateur pour exprimer d'éventuelles demandes complémentaires.

#### La conclusion du collaborateur (>5 min)

Le titulaire sollicite le collaborateur pour avoir son retour sur l'entretien, son ressenti par rapport à la qualité de l'échange. C'est la possibilité pour lui d'avoir un feedback sur l'outil de management nouvellement mis en place.

*Qu'avez-vous retiré de cet entretien?*

*Que pensez-vous de ce type d'échange?*

#### La conclusion du titulaire (>5 min)

Le titulaire fait une synthèse de l'entretien, du bilan du salarié et annonce le calendrier à venir (les dates des prochains entretiens d'évolution, à J + 6 mois par exemple).

## Exemples d'objectifs :

(pouvant être mis en place avec les collaborateurs, en fonction de leurs missions propres)

### POLE COMPTOIR :

- proposer un système de premier/dernier de comptoir pour réguler la présence de l'équipe au comptoir (objectif destiné au coordinateur),
- suivre mensuellement l'évolution de son pôle de spécialité (CA, marge, périmés, rotation...) et en rendre compte au titulaire,
- augmenter de X% le CA de son pôle de spécialité,
- diminuer de X% le nombre de périmés dans son pôle de spécialité,
- mettre en place des fiches conseil dans son pôle de spécialité,
- faire X formations internes dans son pôle de spécialité,
- proposer X vitrines/animations /promotions en rapport avec son pôle de spécialité.

### POLE BACK OFFICE :

- proposer une procédure de gestion des périmés,
- proposer une procédure de gestion des promis,
- mettre en place un système de valorisation des produits allant périmer (promotions pour les produits à date de péremption courte),
- proposer une procédure pour la réception des commandes grossistes/directes,
- proposer une procédure pour l'organisation des tâches quotidiennes dans le back office,
- refaire le rangement de la réserve,
- proposer un nouveau système de rangement des médicaments/mettre en place un code géographique.

### POLE PREPARATOIRE :

- mettre le préparatoire aux normes selon les BPP.

### POLE MARKETING :

- proposer un nouveau plan des produits dans l'espace de vente,
- proposer un planning annuel des vitrines/plan marketing/plan animations,
- animer une réunion de travail sur le merchandising,
- faire une formation interne en merchandising,
- proposer une nouvelle charte graphique pour l'officine (affichage des prix, des promotions, des nouveautés...).

### POLE QUALITE :

- animer une réunion de travail sur la mise en place de la démarche qualité,
- mettre en place un cahier de relevé des dysfonctionnements et l'analyser mensuellement,
- proposer et un mettre en place des outils de communication interne,
- mettre en place une campagne de communication sur le rôle du pharmacien/les valeurs ajoutées de l'officine.

### POLE ACHATS :

- réduire le nombre de périmés de X%,
- réduire le stock de X%.

### POLE ADMINISTRATIF :

- mettre en place une procédure tiers-payant, facturation du matériel de location...,
- réduire le nombre de rejet de X%.