

Guide d'entretien de développement des seniors

1. Introduction

Ce document s'inscrit dans une approche d'entretiens de développement réguliers de tous les salarié(e)s de l'entreprise. Il tient compte de certaines particularités à prendre en compte lors de l'entretien de développement des seniors définis comme étant les personnes d'âge supérieur à 45 ans.

Mais attention de ne pas tomber dans les stéréotypes. Il ne faut pas généraliser ces caractéristiques; chaque personne ressent différemment le vieillissement et le changement et y réagit à sa propre manière. Le plus important sera d'avoir une discussion ouverte avec le/la salarié(e).

2. Contexte

L'entretien de développement est un outil préventif de leadership tourné vers l'avenir. Il vise à construire une relation de confiance entre le/la chef et ses salarié(e)s et à aider le/la salarié(e) à développer ses compétences, à se sentir apprécié et à avoir une influence sur son travail.

Cet entretien est distinct de l'entretien d'évaluation annuel qui est rétrospectif et qui vise l'évaluation de la performance et que nous recommandons de séparer de l'entretien de développement.

Il est vivement conseillé d'organiser régulièrement et idéalement plusieurs fois par année des entretiens de développement avec tous les salarié(e)s.

3. L'entretien de développement des seniors

3.1 Principaux objectifs de l'entretien

- a) Clarifier les objectifs et tâches,
- b) Clarifier les attentes du/de la responsable envers ses collaborateurs(trices) et des collaborateurs(trices) envers leur responsable,
- c) Motiver le/la collaborateur(trice) à s'engager au travail,
- d) Améliorer la performance, la qualité du travail, la satisfaction et le climat de travail,
- e) Améliorer l'environnement de travail et la collaboration,
- f) Clarifier les pistes d'amélioration dans le cadre des responsabilités données,
- g) Envisager les possibilités de développement personnel au delà des responsabilités actuelles.

3.2 Préparation de l'entretien

- Le/la responsable hiérarchique a la responsabilité de convoquer à l'entretien, cependant le/la salarié(e) peut également solliciter un entretien.

- Le/la responsable envoie une → fiche de préparation à l'employé(e), au plus tard deux semaines avant la date de l'entretien
- Le/la responsable prépare l'entretien à l'aide de → la fiche de préparation du/de la responsable et guide de l'entretien

3.4 Structure de l'entretien de développement

3.4.1 Phases de l'entretien

- a) Accueil, introduction
- b) Rappel et clarification des responsabilités, projets, tâches et objectifs
- c) Echange (sans jugement) sur la performance actuelle du/de la salariée par rapport à sa fonction et sur la relation de travail entre chef et collaborateur(trice)
- d) Fixation des objectifs de développement pour la période à venir
- e) Possibilités de développement personnel et outils à mettre en œuvre
- f) Conclusions à retenir par écrit

3.4.2 Critères objectifs

Il est important de fixer les objectifs de manière objective et d'orienter les discussions sur des faits/exemples vécus afin d'éviter la subjectivité et les discriminations. La pratique montre qu'en l'absence de critères objectifs, nous avons tendance à privilégier les personnes qui nous sont proches ou qui nous ressemblent.

3.4.3 Cadre de l'entretien de développement

L'entretien aura lieu sous 4 yeux dans un cadre agréable à l'abri de tout dérangement.

A la fin de l'entretien, les deux parties se mettent d'accord sur les conclusions qui feront l'objet → d'une fiche conclusion signée par les deux parties et dont chacune conservera une copie.

4. Questions spécifiques aux seniors et situations difficiles

4.1 Reconnaître la valeur des seniors

Même si, à un moment donné, l'expérience acquise par les seniors les plus anciens ne correspond plus tout à fait aux compétences privilégiées par l'entreprise, parce qu'elle a fait de nouveaux choix stratégiques, ils n'en possèdent pas moins d'autres types de compétences (conduite de projet, organisation, relationnel client, ...) précieuses pour l'entreprise.

Certaines entreprises savent le reconnaître en mettant en œuvre des moyens importants pour leur permettre d'évoluer, de continuer à se former et de rester impliqués et motivés.

4.2 Les questions de santé

Les problèmes de santé augmentent statistiquement avec l'âge, mais aussi en fonction des différents facteurs d'exposition professionnelle (travail de nuit, bruit, chaleur...). Par exemple, la fatigue s'installera plus vite, dû à l'effort exigé par une acuité visuelle ou une ouïe réduite.

4.3 Les changements d'organisation et l'acquisition de nouvelles compétences

Changer de métier ou de règles de fonctionnement a des implications différentes pour les seniors. En effet, ces derniers ont très souvent développé des manières de s'organiser leur permettant de conjuguer efficacité et préservation de leur santé. Si l'organisation change, en particulier si les marges de manœuvre individuelles se réduisent, les stratégies qu'ils ont mises en place risquent d'être remises en question. Par ailleurs, si le changement leur semble modifier profondément le sens qu'ils donnaient jusqu'à présent à leur activité, cette perte de sens risque de constituer un frein.

4.4 Donner du sens au travail

Il n'est pas besoin de souligner l'importance de l'intérêt du travail dans l'engagement des seniors. Les études qualitatives montrent également que des dimensions telles que l'opportunité de faire un travail de bonne qualité ont une incidence forte sur la volonté de rester en activité. La recherche de sens peut être particulièrement importante en fin de carrière, à une étape de la vie où en général nous savons mieux ce que nous voulons, avec un horizon pour l'obtenir qui se raccourcit.

4.5 Favoriser les coopérations, en particulier les coopérations intergénérationnelles

La dimension relationnelle peut favoriser ou défavoriser l'envie de rester au travail. Une coopération problématique peut contribuer à un désengagement des seniors expérimenté(e)s. Dans un contexte de changement important, d'évolution des métiers, certaines de leurs compétences peuvent être à un moment donné moins « à jour » que celles de salarié(e)s plus jeunes. Le management, en favorisant les occasions de coopération ou d'échange entre les générations, peut contribuer à améliorer les relations de respect mutuel.

4.6 Proximité du départ en retraite

Il est possible que la personne s'inquiète quant à son avenir. Soyez honnête envers elle et envisagez ensemble les prochaines étapes d'un changement prévu.

4.7 Transmission du savoir

Parlez de la transmission du savoir. Il est possible que cette personne ait travaillé dans votre entreprise pendant de nombreuses années, et qu'elle ait des connaissances importantes pour le bon fonctionnement du département. Essayez ensemble d'identifier ces connaissances et envisagez la meilleure manière de les transmettre.

4.8 Le 'Mentoring'

Certains seniors sont également de bons 'Mentors', ils peuvent aider les jeunes recrues à trouver leur place dans l'entreprise.

4.9. Dépassez les idées reçues

Les idées reçues sur l'âge conduisent parfois à des équations simples du type, salarié(e)s âgé(e)s = compétences obsolètes ou difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies. Ce genre de raisonnement peut aboutir à des représentations qui stigmatisent cette population. Il est indispensable de faire un point objectif sur la situation des seniors concernés au regard des compétences attendues.

4.10 Valorisez l'expérience

Impliquez le/la salarié(e) dans la prise de décision, écoutez ses propositions avec respect et discutez ses idées.

4.11 Pensez à aménager des espaces de transition

Il s'agit « d'ouvrir des possibles » au sein de l'entreprise, notamment en offrant aux seniors volontaires pour une mobilité l'occasion de tester dans de bonnes conditions un nouvel emploi.

Invitation collaborateur(trice) à l'entretien de développement

Cher / Chère

J'ai le plaisir de t'inviter à notre entretien de développement qui se déroulera le de ... à... heures + *indication de lieu*

L'objectif de cet entretien est de créer une occasion pour nous d'échanger sur tous les aspects importants de ton travail et à t'aider à développer et maintenir ton plein potentiel.

Pour bien préparer cet entretien, je te prie de répondre par écrit aux points suivants et d'amener ce document à l'entretien.

Dans le cadre de ta fonction, tu as accompli les tâches/objectifs suivants :

- 1.
- 2.
- 3.

Remarques par rapport au bilan de l'entretien précédent :

Ce qui t'as aidé dans ton travail des derniers mois :

Ce qui t'as gêné :

Ce que tu aimerais améliorer :

Ce que tu attends de moi en tant que ton supérieur hiérarchique :

Ce que tu aimerais améliorer dans notre relation de travail :

Préparation du/de la responsable et guide de l'entretien de développement

1. Accueil et introduction
 - *l'objectif de l'entretien, l'organisation, le déroulement*

Ce que je vais dire :

Les questions que je vais poser :

2. Rappel des tâches/objectifs
 - *Les deux vues sont importantes*

Les principaux tâches/objectifs du/de la collaborateur(trice) sont les suivants:

- 1.
- 2.
- 3.

3. Remarques par rapport au dernier entretien
 - *Fiche de conclusion du dernier entretien*
4. L'appréciation
 - *L'appréciation du collaborateur(trice) et mon appréciation*

- a. Par rapport aux tâches/objectifs, j'ai constaté :

➤ points forts :

➤ points d'amélioration :

- b. Par rapport à notre relation de travail
 - ce qui fonctionne bien :

➤ ce qu'il faudrait améliorer :

5. La conclusion de l'entretien => fiche conclusion
 - *Remerciez le/la collaborateur(trice) pour l'entretien*

Fiche conclusion

Conclusions de l'entretien de développement du

Résumé des points importants qui ont été discutés :

Plan d'action des points à améliorer	Pour quand	Responsable
Employé(e)		
1) 2) ...		
Responsable		
1) 2) ...		

Observations du/de la responsable

Observations de l'employé(e)

Signature responsable

Signature employé(e)

- une copie de cette fiche sera remise au/à la salarié à la fin de l'entretien
- une copie de la fiche restera chez le/la responsable
- cette fiche ne sera pas transmise à des parties tierces