



L'entretien d'évaluation

Conduire un entretien
annuel efficace et motivant



■ Préparez vos entretiens

SUR LE FOND

1. Reprendre les notes prises pendant l'année, la fiche d'entretien de l'année précédente, et étudier le tout, superficiellement dans un premier temps.
2. En déduire une première "évaluation à chaud".
3. Faire dans un deuxième temps une analyse approfondie des faits marquants pour préciser l'appréciation en fonction des objectifs assignés l'année précédente.

Cet approfondissement se fait en distinguant la description des faits, du ressenti en découlant, de l'appréciation des comportements associés.

4. On disposera alors d'une appréciation globale doublée d'une appréciation détaillée par critères.

Exemple :

"Performance globale plutôt bonne, en particulier pour ce qui est de l'atteinte des objectifs opérationnels, mais assez moyenne concernant le management de l'équipe; de grosses difficultés à gérer les relations avec les autres services, mais une très bonne performance à chaque fois que s'est présenté une urgence ou un problème imprévu."

5. Cette analyse débouche sur un "préremplissage" du support d'entretien annuel, accompagnée d'une préparation à l'entretien lui-même (*cf. canevas*).

SUR LA FORME

Planifier les rendez-vous longtemps à l'avance.

Prévenir, aider à se préparer, informer largement, dédramatiser...

Passer l'entretien dans son bureau, et plutôt autour d'une table de réunion (ou bien dans une salle de réunion).

Veiller à ne pas être dérangé (pas d'autres R-V dans la foulée, renvoyer sa ligne...).

Engager l'entretien sur un mode convivial et naturel en se mettant en situation favorable.

■ Évaluez de façon constructive (bilan des résultats)

L'évaluation objective est un leurre

mais

L'évaluation peut se fonder sur des faits objectifs

d'où

L'importance de la préparation

Du général au particulier

Par exemple : "J'estime que votre performance globale sur l'année est bonne. En effet, concernant vos missions permanentes (évaluation de chacune d'entre elles) et concernant les objectifs de l'année écoulée (évaluation de chacun d'entre eux)..."

Ne cherchez pas à convaincre, mais soyez convaincant

Ainsi, donner votre appréciation, mais la fonder sur une analyse étayée de faits et rester attentif aux arguments opposés.

Évitez de remuer le couteau dans la plaie...

Éviter le conditionnel passé, les reproches qui n'induisent que culpabilisation et attitudes défensives; préférer l'analyse des causes objectives et occulter les intentions.

... Mais rebondissez plutôt sur le futur

A chaque désaccord, reformuler les deux points de vue : "Vous pensez que..., et mon analyse est..., quels enseignements pouvons-nous en tirer pour l'année prochaine...?", puis formaliser des objectifs.

RRH

■ Quelques conseils pour bien démarrer

Créez le contact

- Prendre son temps ; choisir un lieu et un moment propice au dialogue.
- Respecter les rituels de mise en confiance.
- Rester sur des niveaux de conversation "hors enjeux".

Posez le cadre

- Rappeler les enjeux (but, intérêt de l'entretien).
- Dire son intention positive de vouloir dialoguer.
- Cadrer sur l'objectif et les limites de l'entretien.
- Annoncer le plan et demander l'accord.

Par exemple :

"Pour moi l'entretien annuel est une occasion pour nous de faire le point sur l'année écoulée, d'en déduire des objectifs pour l'année prochaine qui intègrent les objectifs de la société et de notre unité, ainsi que de discuter de votre évolution et de vos aspirations personnelles.

Ainsi, nous pourrions envisager vos besoins de formation, les possibilités de délégation, etc.

S'il ne s'agit pas pour nous de négocier quoi que ce soit (je préfère que cela se fasse dans un autre cadre), je souhaite que nous nous accordions sur les objectifs de l'année prochaine.

Je vous propose, par conséquent, que nous procédions en trois temps : vous allez tout d'abord vous exprimer afin que je comprenne votre vision des choses ; puis je vous présenterai mon évaluation ; enfin nous parlerons de l'avenir."

Ma version :

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

.....

.....

.....



■ Canevas d'entretien annuel

1. CREEZ LE CONTACT

2. POSEZ LE CADRE

3. SUSCITEZ LE DIALOGUE

- D'abord écouter, comprendre.
- Ne pas réagir, mais plutôt questionner, reformuler, prendre en compte.
- Synthétiser avant de passer à la suite.

4. BILAN DES RESULTATS (EVALUEZ) *Voir page suivante*

5. ETUDIEZ LES OBJECTIFS

- Déclinaison des objectifs de l'unité en objectifs individuels de l'interlocuteur (contribution).
- Définition précise avec délais, moyens, résultat attendu...

6. PROPOSEZ DES MOYENS

- De l'aide de votre part.
- Des missions nouvelles.
- Délégations de responsabilités.
- Formations.

7. ELARGISSEZ AUX ASPIRATIONS PERSONNELLES

L'enjeu est d'aider votre collaborateur à réfléchir sur son avenir pour pouvoir, le cas échéant, lui apporter une aide en le conseillant, lui donnant des occasions de se former sur le tas ou en l'inscrivant à des formations existantes, en déléguant, ou même en le proposant pour des postes ouverts en interne. Pour cela, il vous faut écouter avec attention et vous garder d'interpréter ou de juger.

8. ENGAGEZ-VOUS

Votre aide et vos engagements en tant que manager sont conditionnés par son engagement personnel à assumer ses responsabilités. Les lister.

9. CHERCHEZ UN ACCORD

Récapituler l'ensemble de l'entretien et des points d'accord (objectifs, moyens...), ainsi que les points de désaccord ou les questions en suspens, et proposer un calendrier de résolution pour obtenir un accord de l'autre sur le principe de coopération.

10. REMERCEZ

Remercier votre interlocuteur pour sa participation active et constructive, puis rapeler vos engagements. Si tout se passe bien, chacun va se détendre et votre interlocuteur s'attendra à "deviser" quelques minutes sur d'autres sujets (rituels).

■ Définissez des objectifs efficaces

Un bon objectif :

- > Il est exprimé clairement et avec concision, par une phrase simple (verbe actif + complément).
- > Une phrase ne comprend pas plusieurs objectifs et on ne peut y lire de "en" ni de "pour". Mieux vaut, dans ce cas, faire plusieurs phrases.
- > Il comprend aussi l'expression des moyens, des échéances, une description des résultats, ainsi que des indicateurs de mesure.
- > L'objectif est défini avec un souci de réalisme et respecte le niveau de compétence et les aspirations du collaborateur (responsabilisant).
- > Il s'inscrit dans une logique de contribution aux objectifs de l'unité de travail (et donc de l'entreprise).

Mesurer un objectif (trois voies) :

1. Un résultat tangible (un chiffre, un fait).
2. Par défaut (son contraire).
3. Descriptif (type cahier des charges).