



# HELIOS CONSEIL

Conseil en Ressources Humaines et Accompagnement de Dirigeants

HELIOS CONSEIL

Septembre 2006

## L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION

Toute entreprise est engagée dans un projet tourné vers la satisfaction du client. Des stratégies sont élaborées et prennent corps grâce à l'ensemble des actions de chacun. La responsabilisation de l'ensemble du personnel, et tout particulièrement de l'encadrement, est l'une des conditions majeures de la réussite de ce projet. Pour ce faire, l'entreprise a besoin des compétences individuelles (potentiel humain en constant développement), de structures responsabilisantes (via des missions claires et une délégation en phase avec les performances identifiées) et de l'implication de chaque membre de l'encadrement (reconnaissance des performances et prise en compte des projets professionnels personnels). L'entretien annuel est un moyen privilégié pour développer cette responsabilisation.

### Pour le hiérarchique

Il permet :

- De mieux connaître son collaborateur,
- De faire le point avec lui, des résultats obtenus par rapport aux objectifs assignés,
- D'établir avec lui de meilleures relations de travail,
- De l'aider à devenir plus efficace et à développer son potentiel au sein de l'entreprise.

### Un double Intérêt



### Pour le collaborateur

Il permet :

- De mieux appréhender les attentes du hiérarchique,
- De mieux connaître les orientations et les projets de l'entreprise,
- De s'exprimer, de développer ses capacités de proposition, d'initiative et d'autonomie,
- De réfléchir à son évolution dans l'entreprise.



## Quels objectifs ?

### Objectifs de management

#### Clarifier la mission confiée

Pour que l'entretien soit profitable et qu'il porte sur les faits, il doit être centré sur la fonction, la mission, ce qu'on attend du collaborateur. Il s'agit donc de réexaminer les points majeurs de sa fonction, notamment sa raison d'être au sein de l'organisation (nature, domaine d'action et contribution globale à l'entreprise) ainsi que sa finalité, c'est-à-dire le lien entre les actions principales avec les résultats importants que doit produire le collaborateur.

#### Evaluer les résultats et les optimiser

L'évaluation des résultats suppose que préalablement aient été définis :

- Les objectifs permanents de la fonction,
- Les critères d'efficacité,
- Les résultats attendus,
- Les plans d'actions pour la conduite des projets.

L'entretien débouche sur des orientations concrètes pour l'année en exploitant ce qui va et en améliorant ce qui ne va pas.

### Objectifs de gestion prévisionnelle de l'emploi



#### Entretenir la capacité d'adaptation de chacun

L'efficacité de l'entreprise passe par le développement des compétences individuelles et collectives. L'évolution de carrière de chacun est étroitement liée à ses capacités d'adaptation et son acceptation du changement. L'entretien annuel permet de réfléchir sur les finalités de la fonction et ses évolutions possibles, afin de ne pas se « scléroser » dans son poste et d'éviter les comportements automatiques.

#### Faire le point sur les projets professionnels personnels et envisager les hypothèses d'évolution

Si l'entretien annuel est centré sur la fonction, c'est également un moment qui permet de faire le point sur les attentes en termes de carrière. Chaque collaborateur attend des informations quant à ses perspectives d'évolution. L'entreprise, elle, s'interroge sur le devenir et le potentiel de chacun.

# L'entretien, pourquoi ?

## Faire le point

Souvent ressenti par les deux parties, c'est le déclencheur de l'entretien qui permet de creuser les problèmes éventuels plus en profondeur.



## Prendre des options communes

L'entretien doit permettre de décider ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs, des moyens matériels, humains et fonctionnels mis à disposition du collaborateur. Chaque partie doit être engagée.

## Avec quels moyens ?

### Une "juste" préparation

Il faut analyser la situation, les faits, puis rechercher les hypothèses de progrès et les moyens d'y parvenir.

### La volonté du hiérarchique

S'il ne voit pas son utilité, il ne sert à rien.

S'il ne le tourne pas vers l'avenir, il ne sera qu'un jugement sur l'autre.

### Se focaliser sur la fonction

L'entretien porte sur une évaluation au travail. Pour cela, il faut qu'il soit lui-même défini. Quel est le contenu de la mission du collaborateur ?

### Savoir aller au-delà du jugement

On a spontanément quelques jugements à formuler sur son collaborateur... il en aura également mais aura probablement le bon goût (ou la prudence de ne pas l'exprimer !). Il est donc essentiel de n'apprécier que sur les faits... il en fera de même.

### Maîtriser l'entretien

Le hiérarchique doit définir l'objectif de l'entretien et en donner le ton, instaurer le climat. Il conduit les échanges.

### Connaître ses moyens

Il est important de connaître à priori quels sont les moyens d'action et le périmètre de décision pour ne pas "s'embarquer" dans des promesses non tenues.

## Contracter

L'idée est de se mettre d'accord sur ce que l'on va faire, comment et dans quel délai. Il s'agit d'un renouvellement du contrat en quelque sorte !

## Echanger

Souvent très attendu des collaborateurs, l'entretien annuel est un moment privilégié d'échange, une occasion pour instaurer un dialogue hors du contexte quotidien.

### Quelques principes

*Pour tirer profit de l'entretien annuel d'évaluation, il suffit de respecter quelques règles et principes :*

- Donner au collaborateur l'objectif de l'entretien et son déroulement.
- Ne pas oublier que c'est le hiérarchique qui donne le ton.
- N'exprimer que ce qui doit être entendu et non ce qui doit être dit !
- Rechercher l'échange.
- Ne pas poser trop de question mais laisser le temps de parole.
- Le premier jugement est le dernier échange, il faut donc s'en tenir aux faits.



## Quelques conseils

L'entretien annuel d'évaluation, c'est le moment où l'on parle "un peu de tout", donc où l'on prend des risques... C'est pourquoi il ne doit être ni un simulacre, ni un échec.

### ATTITUDE A EVITER

#### La sanction

Renforcement du pouvoir hiérarchique, le collaborateur passe "un mauvais quart d'heure".

#### La démagogie

Le collaborateur est le meilleur des meilleurs.

#### Faire semblant

On simule l'entretien sans rien en attendre.

#### Jouer la comédie

Une fois par an on se fait de belles promesses et on se dit quelques fausses vérités.

### ATTITUDES FONDAMENTALES

#### Ouverture à l'autre et non-jugement

Sans exclure une réelle appréciation, il s'agit d'avoir une attitude de non-jugement, élément capital pour créer un climat de confiance et d'échange.

#### Confiant mais lucide envers le collaborateur

J'ai une attitude de foi dans mon collaborateur, en restant conscient de ses limites.

#### Authentique

Il s'agit ne pas être double en disant une chose, alors qu'on pense son contraire.

#### Respect de la liberté du collaborateur

Respecter ses valeurs, ses différences, ses choix, etc...