

Entretien Individuel d'Evaluation

1. Définition de l'entretien individuel d'évaluation

Les appellations sont nombreuses : «entretien d'évaluation», «entretien d'appréciation», «entretien d'activité et de développement», etc.

Elles traduisent un choix, une finalité propre à l'entreprise qui met en oeuvre une telle démarche.

- une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique dont l'objectif est de dresser un bilan de la période écoulée et de définir les objectifs d'évolution de la période à venir.
- un outil de régulation et de prospective, pour deux personnes, un responsable et son collaborateur, qui veulent établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations.
- un outil de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines.

2. Critiques à l'encontre de l'Entretien annuel d'évaluation

Critiques formulées par le responsable:

- « à quoi sert l'entretien: je vois mes collaborateurs tous les jours »
- « je n'ai pas de temps à perdre »
- « je ne sais pas comment m'y prendre »
- « je suis moi-même jugé sur la qualité de mes entretiens »
- « je n'ai pas les moyens des responsabilités qui m'incombent » → l'entreprise délègue-t-elle certains pouvoirs (rémunération, formation, évaluation) à l'encadrement intermédiaire ?

Critiques formulées par le collaborateur:

- l'entretien est faussé par la relation hiérarchique sentiment d'être jugé, méfiance «faire son auto-analyse avec franchise est trop risqué»
- en quoi mon responsable direct est-il apte à réaliser l'entretien?
- à quoi sert l'entretien : il n'est pas suivi d'effets «la DRH archive les dossiers»
- je ne suis pas connu des n+2, n+3

3. Trois fonctions de l'entretien annuel

1. **une fonction de dialogue** entre deux personnes (qui ne se connaissent peut-être pas aussi bien qu'on le dit). L'entretien est avant tout un moyen de communication. L'expression orale offre de nombreux avantages par rapport à une communication écrite: liberté d'expression, nuances, présence physiques des interlocuteurs (importance du non-dit...)
2. **une fonction de résolution de problèmes** : en prenant le temps d'en discuter, en dehors du cadre de réunions de travail habituelles
3. **une fonction d'amélioration de la gestion des RH**

en décelant les potentialités du collaborateur, ses souhaits d'évolution, ses besoins de formation

en clarifiant ce que le supérieur hiérarchique attend de son collaborateur pour l'année à venir

en définissant des objectifs et en lui attribuant les moyens correspondants.

4. Questions préalables sur l'entretien

Qui mène l'entretien?

En général, c'est le responsable direct. Ce niveau hiérarchique présente de nombreux avantages pourtant, l'entretien annuel est un acte de management délicat, du fait de ses enjeux importants.

Selon Arnaud d'ABOVILLE et Marie-Madeleine BERNIE, l'entretien comprend :

«**une auto-analyse** effectuée par le collaborateur **en présence de son responsable** dont le rôle consiste à **aider**, si nécessaire, à l'approfondissement de l'analyse, **sans** porter lui-même de **jugement**. Il le fait par des questions ouvertes de manière à ne pas influencer son interlocuteur par la communication de sa propre opinion.»

Pour cette raison, il peut être intéressant de réaliser un guide de l'entretien d'évaluation et/ou un support écrit de l'entretien.

Une mise en place progressive de la démarche, de haut en bas de la hiérarchie, offre la possibilité au responsable direct de passer lui-même un entretien avec le n+1 avant d'en lancer à son tour avec ses propres collaborateurs.

Enfin, cette délégation de responsabilités de management que représente l'entretien annuel d'évaluation pour l'encadrement intermédiaire nécessite par ailleurs de lui donner les moyens de l'exercer. Les procédures et rôles des différents intervenants en la

matière (Direction des ressources humaines, Direction générale, Directions des unités/départements) ont-ils été clairement définis ?

⇒ Cela suppose que les définitions de postes aient été définies au préalable

Quand effectuer l'entretien?

dans une période calme de la vie de l'entreprise, au cours de laquelle un minimum d'incidents extérieurs viennent troubler l'appréciation de l'ensemble de l'année.

Il est préférable d'éviter de placer l'entretien:

- juste après un incident critique, car il pourrait biaiser l'appréciation de chacun sur la période écoulée;
- près d'une période de décision d'avancement: les périodes de fin d'année seraient ainsi à proscrire car elles correspondent souvent dans les entreprises au moment où sont décidés les promotions et augmentations du personnel.

⇒ L'entretien risque de se transformer en négociation de salaire ou d'avancement:

- le responsable, en fonction des décisions qu'il aura prises, aura tendance à présenter les faits de manière à justifier ses décisions
- le collaborateur n'écouterait les appréciations de son responsable que d'une oreille sélective, essayant de deviner ses décisions d'avancement ou d'augmentation éventuelle.

Dates possibles:

- date anniversaire de l'entrée du collaborateur dans l'entreprise
- date choisie par la direction ou les collaborateurs, hors des périodes d'avancement

Combien de temps y passer?

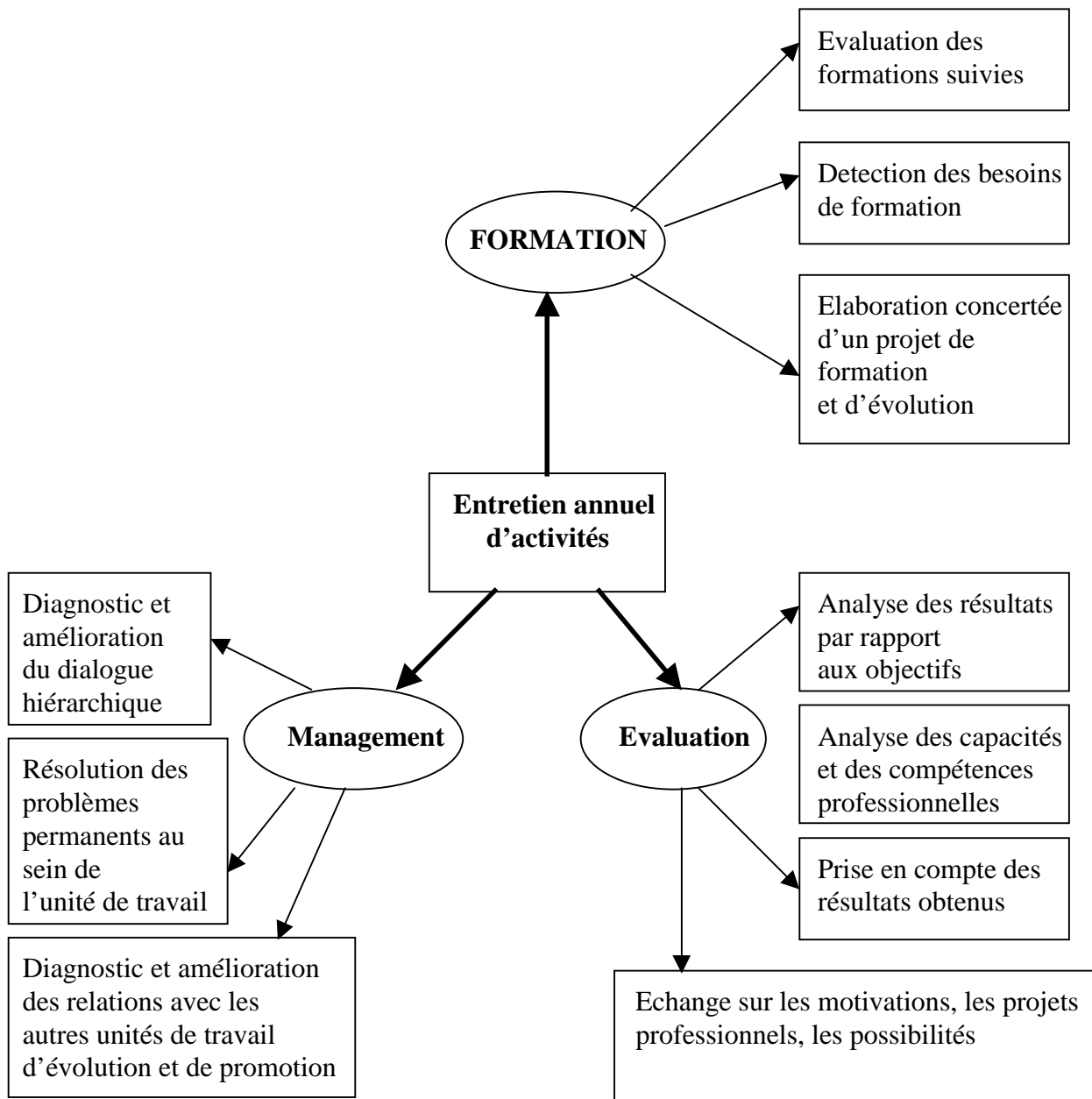
En moyenne, l'entretien dure de une à deux heures. Il est préférable de prévoir une heure, quitte à se garder disponible l'heure suivante en cas de 'débordements'

Quels sujets aborder?

Comme cela l'a été souligné, il n'y a pas de règles en la matière. Globalement, l'entretien touche trois domaines :

(a): l'évaluation

(b): le management
(c): la formation



DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

1. Avant l'entretien : préparation du collaborateur et du responsable

Pour qu'il y ait réel dialogue, chacun prépare l'entretien de son côté :

- lister les faits saillants
- mettre en évidence les réalisations et les écarts par rapport aux objectifs
- recenser les motifs de satisfaction et d'insatisfaction
- recenser les causes de succès et d'échecs
- réfléchir à de nouveaux objectifs et perspectives d'avenir

Moyens à disposition du responsable:

- documents écrits reçus au sujet du collaborateur (lettres de remerciements ou de réclamations, notes de service; documents informatiques ou graphiques - absences, résultats, etc., informations venant d'autres services
- observations directes (avec l'accord de l'intéressé)
- entretien d'évaluation de l'année précédente (s'il existe)

2. L'accueil

Pour commencer l'entretien dans les meilleures conditions un certain nombre de conditions matérielles se doivent d'être remplies:

- la date, le lieu et l'heure sont fixés d'avance
- l'entretien doit se dérouler en dehors de toute contrainte professionnelle (disponibilité réelle des deux interlocuteurs)
- l'entretien doit se dérouler dans un lieu calme (sans téléphone), neutre (pas nécessairement le bureau du chef ...) et hors de vue de regards indiscrets.

L'entretien dure environ une heure : ne prévoyez pas de rendez-vous dans l'heure qui suit pour vous réserver une plage horaire plus importante.

Penser que la qualité de l'entretien dépend essentiellement du climat de confiance que vous saurez créer : attitude d'écoute, calme et compréhension

3. Rubriques possibles de l'entretien

Différents thèmes pourront être abordés, selon les finalités choisies par l'entreprise (activités, développement personnel, carrière):

Histoire professionnelle

= il s'agit de résumer le parcours professionnel du collaborateur. Il est possible d'élargir le champ en évoquant les compétences extra-professionnelles. D'une façon générale, toute personne se sent valorisée de pouvoir se faire connaître à travers ses réalisations professionnelles et personnelles.

Analyse de la fonction

= ses finalités, responsabilités, tâches, degré d'autonomie, place dans la structure (positionnement fonctionnel et hiérarchique), liaisons internes et externes, etc. Il est intéressant de pouvoir se baser sur une description de fonction existante afin d'évaluer les écarts actuels, et les expliquer. Il est toujours intéressant de se concerter sur la vision que l'on a de la fonction, sur ses priorités et le degré de délégation ...

Evénements majeurs de l'année écoulée

= Il s'agit de passer en revue ce qui a été ressenti comme important aux yeux du collaborateur: quels sont les événements qui ont eu une influence marquante sur son activité. Cette rubrique implique d'aborder le climat et les relations de travail.

Le responsable peut découvrir que certains faits inattendus pour lui ont particulièrement marqués son collaborateur.

Attention à ne pas porter de jugements, critiques sur le choix des événements estimés significatifs.

A noter que sur le plan relationnel, aborder l'entretien par cette rubrique est un bon moyen pour créer un climat de confiance. Elle donne l'occasion au collaborateur de s'exprimer sur sa vision des choses.

Le bilan de contribution de la personne à la réalisation des objectifs de l'unité

Cette rubrique peut comporter plusieurs volets:

- quantitatif/qualitatif
- résultats/commentaires sur le résultats en tenant compte des circonstances dans lesquelles il a été atteint (extérieures ou non à l'intéressé)

Ainsi, autant le commentaire peut susciter un débat, autant les résultats doivent être indiscutables.

Bilan des progrès personnels

= Dans le domaine professionnel, les progrès personnels comprennent le développement des qualités, des capacités intellectuelles, humaines

Cette rubrique fait appel à l'auto-analyse du collaborateur, compte tenu de la difficulté de fixer des critères rigoureux pour évaluer des progrès à large dominante qualitative.

Maîtrise de la fonction

Cette rubrique est plus générale que «le bilan de contribution» et le «bilan des progrès personnels», qui se réfèrent à des objectifs prioritaires, de la période écoulée et donc, pas forcément représentatifs de la fonction.

Evidemment, cette rubrique implique que l'on ait auparavant réalisé un description de fonction....

Objectifs pour une nouvelle période

Comment fixer des objectifs?

Quelques règles :

- un objectif doit être formulé en terme de résultats à atteindre (ne pas dire: contrôler la qualité des produits mais plutôt: diminuer de 10% le taux de malfaçons)
- un objectif doit être accompagné de moyens adéquats
- attention à la dérive: objectifs = moyens correspondants = formation ... (les moyens peuvent aussi être des moyens financiers, humains, matériels)
- attention à l'effet pervers de type : le chef «donne des objectifs et des moyens», le collaborateur «reçoit des objectifs et des moyens» ; au contraire, le collaborateur peut jouer un rôle moteur : fixer ses propres objectifs, réfléchir à des moyens et les proposer....
- les résultats envisagés doivent être quantifiables ou au moins observables
- un objectif doit être réaliste, adapté à la personne
- à tout objectif correspond un délai (implique peut-être d'avoir des entretiens intermédiaires)

Evolution dans le poste actuel

Cette rubrique peut mettre mal à l'aise le responsable qui traduit: promotion, et peut être mal informé des possibilités en la matière dans l'entreprise.

Or les sujets d'échange ne manquent pas :

- les conditions de travail (matérielles, horaires..)
- l'organisation du travail dans l'unité (délégation des tâches, responsabilisation, circulation de l'information, latitude d'initiatives..)
- les relations inter-services
- l'enrichissement des tâches dans le poste actuel

Enfin, le rôle du responsable étant clair et délimité, la question de la rémunération peut être abordée, afin d'informer le collaborateur sur les règles internes de l'entreprise, les possibilités de promotion financière, etc.

Evolution au-delà du poste actuel

L'entretien peut être l'occasion pour le responsable de recueillir des informations sur les potentialités de son collaborateur qui ne seraient pas exploitées dans le poste actuel ; ses aspirations et orientations souhaitées à moyen terme, les filières possibles pour y parvenir ,conditions à remplir, étapes nécessaires formations.

Ce sujet peut faire l'objet d'un entretien spécifique avec un responsable n+1, le DRH ou un spécialiste.

4. Conclusion de l'entretien

Conclure un entretien, c'est lui assurer une issue positive, même si son déroulement a été difficile. C'est faire en sorte qu'il ne s'accompagne pas, à fortiori ne génère pas, de frustrations.

Il est donc important de :

- poser une question ouverte du type "tous les points importants ont-ils été abordés ?"
- résumer les principales décisions prises au cours de l'entretien
- rappeler les suites à donner par chacun à court terme
- fixer le délai du prochain point dans le cadre du suivi
- rappeler la disponibilité permanente du responsable si nécessaire.

CHECK-LIST DU RESPONSABLE : aide à la conduite d'entretien

PREPARER	
Les aspects matériels	<ul style="list-style-type: none"> - lieu de l'entretien - heure du rendez-vous - durée - filtrage téléphonique
Le contenu	<ul style="list-style-type: none"> - l'objectif - les informations nécessaires - les informations dont je dispose
ANIMER	
Accueillir	<ul style="list-style-type: none"> - être attentif à la qualité de la relation en début d'entretien (comportement) - expliquer clairement le sujet et le but
Ecouter <ul style="list-style-type: none"> • écoute compréhension • enquête 	<ul style="list-style-type: none"> - écouter réellement son interlocuteur - reformuler (écoute active) - poser des questions - être attentif à l'attitude non verbale de l'interlocuteur - par son attitude - recentrer l'entretien sur le sujet et le but - traiter le problème en profondeur
Conclure	<ul style="list-style-type: none"> - établir une conclusion claire (qui fait quoi ? comment ? pour quelle date ?) - être attentif à la qualité de la relation à la fin de l'entretien

IMPLEMENTATION DE LA DEMARCHE AU SEIN DE LA STRUCTURE

1. Principes de base à respecter

Définir la finalité de l'entretien d'activité au sein de votre institution

- S'agit-il de positionner les individus par rapport à un modèle, un profil de poste idéal ?
- s'agit-il de centrer l'entretien sur les activités et l'atteinte d'objectifs ?

Réunir les trois conditions préalables suivantes :

- avoir réalisé de véritables descriptions de fonctions qui ne se réduisent pas à la fiche de poste et à l'analyse des tâches ;
- définir des orientations et des objectifs généraux clairs et crédibles pour l'unité
- avoir au niveau de l'encadrement une réelle volonté de délégation des responsabilités et des moyens

ainsi, l'entretien d'activités reposera sur des faits identifiables et sur des critères préalablement définis, connus et reconnus comme pertinents.

Définir les règles du jeu :

- l'entretien d'activités est-il une obligation ou un droit ? Si c'est un droit, comme la plupart des administrations, le salarié peut refuser d'y participer sans pour autant perdre le bénéfice de la notation
- le contenu de l'échange est-il formalisé sur une feuille blanche ou sur un support prévu à cet effet ?
- le contenu de l'échange est-il confidentiel ? Sinon, à qui est-il transmis ? (collaborateur/responsable direct/N + 1/D.R.H...)

Rappel: A chaque entreprise sa propre méthode

à chaque culture d'entreprise correspond un type d'entretien individuel l'entretien reflète plus un état d'esprit qu'une méthode : le premier conditionne le fond, la seconde régit la forme.

Néanmoins, il est évident que plus l'effectif de l'entreprise est important, plus l'entretien doit être formalisé. Un minimum de formalisme permet une certaine harmonie des procédures d'entretiens des différents services mais la forme ne doit pas enfermer la démarche dans un carcan de procédures....

La qualité d'une méthode d'entretien se caractérise par :

- son adaptation à l'entreprise,
- la compréhension de tous
- l'adhésion de tous

2. La mise en œuvre du dispositif

- recueillir l'adhésion de la direction au projet. L'impulsion doit venir de la direction, sur proposition d'un dirigeant, d'une D.R.H. Chaque membre du comité de direction qui aura adhéré au projet convaincra d'autant plus facilement ses propres collaborateurs. Il sera le propre promoteur du projet dans sa direction, son département, son service.

A ce stade sont définis les objectifs généraux de la démarche: finalités et principes essentiels

- informer les partenaires sociaux et représentants du personnel afin de les intéresser et les faire participer.
Leurs critiques seront d'autant plus constructives, leur réserve transformée en neutralité bienveillante ou en coopération s'ils «jouent le jeu»;
- informer la hiérarchie intermédiaire et l'ensemble du personnel afin d'obtenir la mobilisation des collaborateurs dans la réalisation du projet
- former les responsables hiérarchiques aux techniques de l'entretien
- coordonner la mise en œuvre des actions qui découleront de ces entretiens (formation, promotion, mobilité)

Méthode possible: constitution d'un groupe d'étude qui pourra proposer les thèmes de l'entretien (document support de l'entretien), un guide d'aide de l'entretien, voire une charte de l'entretien :

- sur base du volontariat
- composé de personnes cadres et non cadres, représentatives des différents services de l'entreprise
- animation éventuelle d'un consultant externe

ANNEXE 1 *Plan de travail possible pour le groupe d'étude*

→ Ce groupe définit d'abord son propre mode de fonctionnement :

objectifs, organisation, rôles des membres (internes au groupe et à l'extérieur), plan de travail, étapes, réunions, forme de présentation des travaux, délais, etc...

L'animateur s'assure seulement que toutes les questions sont abordées, le groupe les traite comme il lui convient.

→ Il travaille ensuite à définir les modalités d'application des entretiens, du moins à évoquer tous les sujets en se posant la question : « faut-il proposer une règle, fixer des obligations ou des limites, ou bien laisser cette question au libre arbitre de chacun ? »

Parmi ces modalités : qui participe à ces entretiens, préparation des entretiens, périodicité, époque, thèmes abordés en entretien, plan, trace écrite, confidentialité, diffusion et durée de vie de la trace écrite, retombées concrètes de l'entretien, voies de recours ...

→ Le groupe d'étude élabore des outils d'accompagnement, ceux-ci vont pouvoir comporter trois documents :

1. une charte rappelant les finalités et grands principes de la démarche ;
2. un document-support de l'entretien, qui en recevra le compte-rendu ;
3. les modalités d'application de la méthode, dont l'utilisation du document support et le guide d'entretien ;

→ Il propose l'organisation du lancement :

- quelle information ?
- quelle formation, pour qui, par qui, thèmes, durée, délai ?
- dans quel schéma de mise en place, dans quel délai ?

→ Il projette les grandes lignes du suivi de l'opération, son contrôle, un retour d'expériences, un bilan.

Par la suite, ce même groupe d'étude pourra se voir confier la mission de recueillir les observations des participants aux entretiens annuels, en faire la synthèse et faire évoluer la méthode.

→ Le groupe d'étude conclura ses travaux en faisant sur tous ces points un ensemble cohérent de propositions à la DRH et à la Direction Générale de l'entreprise, qui gardent, bien entendu, la responsabilité d'avaliser tel quel, ou aménager le projet.

ANNEXE 2 *Guide de préparation à l'entretien annuel pour le collaborateur*

COMMENT PREPARER CET ENTRETIEN

Poste actuel

- ✓ Quels sont les axes principaux de votre fonction ?
- ✓ Parmi vos activités, lesquelles vous plaisent plus particulièrement ?
- ✓ En quoi vos activités ont-elles évolué depuis un an ?

Evénements majeurs de l'année écoulée

- ✓ Quels événements professionnels vous ont semblé particulièrement importants dans votre activité, au cours de l'année écoulée ?
- ✓ Des événements non professionnels ont-ils eu pour vous une incidence sur le domaine professionnel ?

Bilan sur l'activité de l'année écoulée

- ✓ En quoi vos connaissances et vos compétences ont-elles été améliorées au cours de l'année écoulée ?
- ✓ Avez-vous disposé des moyens et de l'assistance nécessaire pour développer vos compétences ?
- ✓ Quel est le niveau de vos résultats par rapport à ce que vous en attendiez ?
- ✓ Quels commentaires feriez-vous sur ce qui a facilité ou freiné vos résultats ?

Compétences dans le poste et potentialités

- ✓ Quelles compétences et capacités vous semblent les plus importantes pour bien maîtriser votre poste :
 - personnellement : autonomie, organisation, adaptation, initiative, pédagogie, polyvalence, disponibilité ... ?
 - en tant que responsable d'encadrement : motiver l'équipe, décider, déterminer des objectifs, contrôler ... ?
- ✓ Vos connaissances professionnelles vous paraissent-elles adaptées et suffisantes pour assumer pleinement vos responsabilités ?
- ✓ Avez-vous des compétences ou potentialités non ou insuffisamment exploitées aujourd'hui ?

Objectifs pour l'année à venir

- ✓ Comment voyez-vous vos principaux objectifs professionnels ?
- ✓ Quels objectifs de progrès pourriez-vous y ajouter, sur le plan personnel et sur le plan de l'acquisition de connaissances ou compétences ?

- ✓ Si vous parvenez à atteindre vos objectifs, quelles en seraient les conséquences concrètes sur le fonctionnement de l'entreprise, au niveau de votre poste, du service, du département ?

Evolution dans le poste et orientation nouvelle ?

- ✓ Dans quels domaines vous sentiriez-vous éventuellement capable d'une plus grande autonomie, et la souhaiteriez-vous ?
- ✓ En quoi pensez-vous que l'organisation de votre propre poste ou de votre environnement de travail pourrait être améliorée ?
- ✓ Estimez-vous bien connaître l'entreprise et être suffisamment informé sur son évolution ?

Action de formation envisagée

- ✓ Une action de formation particulière vous semblerait-elle opportune :
 - pour développer des connaissances, une compétence ... ?
 - pour atteindre une plus grande polyvalence ?
 - en relation avec un objectif à atteindre ?