

Réussir son entre

CÔTÉ SALARIÉ



CHANTAL HÉMARD,
consultante chez Docendi,
spécialiste de l'entretien
d'évaluation.

Au moment de présenter vos résultats de l'année, soyez le plus factuel possible et envisagez toujours cette rencontre dans la perspective d'évoluer. Vos objectifs, les actions d'accompagnement possibles (une formation, par exemple) et les autres projets d'évolution doivent être définis.

1. Comment préparer au mieux son entretien ?

Reprenez vos actions les plus importantes de l'année, à partir des objectifs fixés lors du précédent entretien ou, à défaut, par rapport à votre activité. Faites votre bilan personnel, le plus objectivement possible : inutile de le surestimer, mieux vaut jouer la transparence. Quelles missions ou quels projets estimez-vous avoir réussi et pourquoi ? À quelles difficultés avez-vous été confronté ? Quelles en ont été les causes ? Sur quels points souhaiteriez-vous progresser ? Essayez de réunir des éléments concrets (comptes-rendus, tableaux de bord...) pour étayer vos propos. Enfin, pensez à l'avenir : prévoyez des suggestions pour améliorer le

fonctionnement du service, et réfléchissez à vos souhaits personnels d'évolution.

2. Dans quel état d'esprit l'aborder ?

L'entretien est un moment de dialogue avec votre manager, qui doit vous permettre de faire le point, mais aussi d'aller de l'avant, de valoriser votre travail ou de progresser en compétences. Appuyez-vous sur des faits illustrant vos capacités à remédier à un problème technique ou managérial, à trouver des solutions d'organisation...

C'est aussi l'occasion de demander un soutien à votre N+1 : si vous avez manqué de moyens, ou si vous estimez avoir besoin d'un appui extérieur pour mener tel ou tel projet, exprimez-le ! Cela atteste de votre volonté de progresser.

3. Quels points est-il indispensable de clarifier ?

Il est important de ressortir avec une vision claire des futures priorités : faites-vous préciser concrètement vos prochains objectifs (quantitatifs ou qualitatifs) pour l'année à venir, mais aussi les moyens financiers ou humains prévus pour les atteindre, les délais, les aides possibles, les modalités de suivi... Les axes de progrès attendus de votre part, en matière d'organisation ou de résultats, sont à négocier avec votre manager. Ils doivent être explicités.

4. Comment réagir en cas de différend avec son manager ?

Si votre chef porte un jugement plus sévère que le vôtre sur les résultats de l'année écoulée, ne soyez pas sur la défensive : cherchez à comprendre les fondements de sa remarque. Sur

En dix points clés, deux spéc pour aborder sereine du côté de l'évalué et

quels éléments forge-t-il son opinion ? Concrètement, qu'attend-il de plus de votre part, en termes d'organisation ou de communication managériale ? Comment voit-il les choses ? N'oubliez pas que cet échange sert également à mieux comprendre les attentes de votre hiérarchie. Montrez-vous réceptif et, si vous n'êtes pas d'accord, argumentez, faits à l'appui.

5. Comment conclure ?

N'hésitez pas à formuler vos commentaires sur le document de synthèse généralement remis par votre manager à l'issue de l'entretien, en plus de ceux de votre N+1 (lire l'encadré ci-dessous). Vous pouvez par exemple souligner vos attentes (souhait d'être impliqué sur un nouveau dossier, de changer de service ou d'obtenir une qualification). Mais aussi faire part de vos réserves, si vous estimez que les délais ou les moyens prévus pour entreprendre tel ou tel projet sont insuffisants, par exemple. Si certains engagements ont été pris (promotion ou formation), pensez à relancer votre manager en temps voulu, une fois les décisions internes validées. ■

Comment préparer

- Certaines entreprises transmettent au manager et au salarié un formulaire de préparation à l'entretien d'évaluation, d'autres non. Mais, dans ce dernier cas, rien ne vous empêche de

Entretien d'évaluation

Les spécialistes livrent leurs conseils sur comment mener cette rencontre, du côté de l'évaluateur.

Plus qu'un bilan de l'année, l'entretien d'évaluation permet de préciser vos attentes vis-à-vis du collaborateur et de fixer les futurs objectifs à atteindre. Savoir instaurer un climat de confiance et solliciter la participation du salarié sont deux fondamentaux de la réussite.

1. Comment évaluer la contribution d'un collaborateur ?

Le mieux est de partir de votre propre vision en amont : qu'est-ce qui, pour vous, atteste de la réussite ou non d'une mission ? Chacun a en effet son cadre de références en matière de réussite dans le travail : la réactivité, l'apport de solutions, le respect des délais... Vos critères ne seront pas forcément ceux de votre collaborateur ! L'entretien est justement le moment d'échanger et d'ajuster vos représentations respectives. Et de communiquer sur vos priorités.

2. Sur quels éléments baser son évaluation ?

Mieux vaut vous fonder sur vos observations par rapport à différentes situations de l'année, plutôt que de vous focaliser sur l'atteinte des objectifs. Par exemple, il a pu se produire un

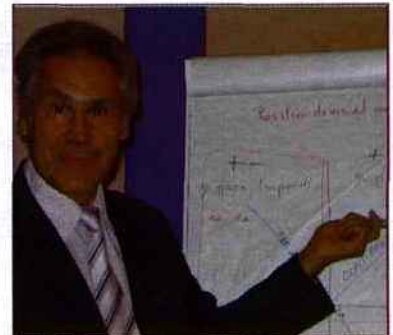
événement qui, finalement, se révèle plus important que l'atteinte même de l'objectif, et qui atteste de capacités d'innovation ou d'implication du collaborateur, comme une solution apportée pour résoudre un problème de sous-traitance. Faites le point sur les missions vous semblant les plus réussies, les axes à améliorer, et anticipez sur les moyens possibles d'accompagnement. Selon l'ancienneté du salarié, vous pouvez aussi, en amont, lorsque vous lui annoncez l'entretien, vous appuyer sur ses besoins pour construire cet échange.

3. Comment conduire l'entretien ?

Pour être fructueux, il doit se dérouler dans un climat de confiance. Privilégiez toujours l'échange constructif, pour éviter les situations de justification et de blocage. L'écoute, notamment, est très importante : laissez le collaborateur évoquer son bilan, en l'aidant à préciser les moyens qu'il a mis en œuvre, l'intérêt qu'il a porté à telle ou telle initiative... Tout cela livre des informations utiles sur ses capacités et ses moteurs de satisfaction. Au moment d'évoquer vos attentes, servez-vous de faits concrets. Et soyez clair sur vos objectifs prioritaires, qui ne sont pas négociables. En revanche, la manière de les atteindre doit s'envisager avec le collaborateur pendant l'entretien.

4. Comment conclure ?

À la fin de l'entretien, des engagements doivent être pris. Ils concernent surtout les prochains objectifs (quantitatifs, comportementaux) attribués au collaborateur pour l'année suivante. Ceux-ci doivent être cohérents avec ceux de votre service et du reste de l'équipe. Déclinez-les en actions



MICHEL LORA*, directeur du GII (Groupe intervention, innovation), spécialisé dans les formations en management.

concrètes : nouvelles méthodes de travail, création de groupe de pilotage, etc. Concernant les questions d'évolution professionnelle, de formation ou d'augmentation de salaire, votre engagement dépend de votre champ d'action. Si vous n'êtes pas décisionnaire, précisez-le au collaborateur. Votre rôle sera alors de faire remonter l'information à la DRH.

5. Doit-on assurer le suivi de cet entretien ?

Il vous appartient de rédiger la synthèse finale de l'entretien, à laquelle le collaborateur peut apporter ses commentaires. Il est parfois utile de prévoir un second rendez-vous une quinzaine de jours après, pour préciser les moyens de mise en œuvre nécessaires aux prochains objectifs. Dans tous les cas, mieux vaut prévoir un entretien de suivi six mois plus tard, pour vérifier la progression des objectifs et rectifier à temps d'éventuelles difficultés, sans attendre la fin de l'année ! ■

PROPOS RECUEILLIS PAR LYDIE COLDERS

* Coauteur d'« Entretiens d'évaluation, Guide pratique pour le manager efficace », aux Éditions d'Organisation

une trame d'entretien

reprendre les items en les adaptant aux critères de votre entreprise.

- Vous découvrirez un modèle de formulaire sur www.generation-formation.fr.