

## LES MERCREDDYNAMIC' : Structurer et réussir votre entretien d'évaluation

Entretien de performance, entretien de mesure des résultats, entretien d'évaluation, d'appréciation... : diverses sont les appellations pour désigner cet entretien annuel, redouté par certains collaborateurs... et managers, souhaité par d'autres. Tant il est vrai que, comme tous les outils, **bien utilisé, il peut être bénéfique, mal utilisé, il peut être dangereux, car manipulateur.**

Ceci détermine les principales parties de l'entretien d'évaluation :

- Bilan de l'année écoulée, « évaluation et analyse des résultats ;
- Fixation des objectifs pour l'exercice suivant ;
- Détermination des moyens à mettre en œuvre, notamment formation à prévoir ;
- Réflexion sur la progression du collaborateur, sur ses souhaits et sur ses attentes en matière d'évolution personnelle et professionnelle.

Il est possible de scinder cet échange en plusieurs entretiens, notamment pour la dernière partie, car une durée excessive (au-delà d'une à deux heures, selon le type de collaboration) risque d'entamer la qualité de la réflexion et de la communication.

San préjuger du contenu intégral des échanges, il est indispensable de donner à cet entretien une architecture, fondée sur les différents thèmes à aborder.

Voir le tableau ci – dessous :

- Accueil convivial et centré sur la personne.
- Introduction : rappel du cadre, de la finalité de la démarche, énoncé des étapes de son déroulement, ainsi que des règles : écoute, factualité, acceptation de la démarche.
- Commencez par une appréciation globale de l'année, en donnant d'emblée la parole au collaborateur :

« Comment s'est passé l'année pour vous ? » ; donnez votre analyse, en présentant d'abord les points forts de la collaboration.

- Reprenez ensuite les objectifs et leurs indicateurs : mettez les résultats, point par point, en OA, ONA, OPA, OD.

Analysez ensuite les raisons de ces résultats.

- Reformulez les éléments clés et mettez-les en perspective.
- Faites exprimer le collaborateur sur ses propositions.
- Etablissez systématiquement le lien entre l'objectif fixé, le bilan de l'année écoulée, les priorités de l'entreprise, de votre unité, et du poste de travail concerné.
- Définissez précisément ensemble les moyens à mettre en œuvre et les échéances pour chaque résultat attendu.
- Faites exprimer le collaborateur sur ses réserves éventuelles et les traiter.
- Faites valider et validez les points clés de l'entretien ; écoutez l'analyse du collaborateur et reformulez les points essentiels.
- Se séparer sur un accord global, en ayant fixé le prochain rendez-vous : entretien de développement ou échéance du premier objectif à atteindre dans l'année.
- Formulez des encouragements et confirmez votre confiance.

Source : Outils pratiques du manager