***CONDUIRE UN ENTRETIEN***

***ANNUEL D’APPRÉCIATION***



Salem Roger YAHI

**SOMMAIRE**

1) Historique des pratiques d’appréciation p 3

2) Bénéfices et risques de l’entretien d’appréciation p 7

3) Le processus d’appréciation p 10

4) Les enjeux de l’entretien annuel dans la politique de l’entreprise p 12

5) Buts et avantages de l’appréciation p 13

6) Les registres de l’appréciation p 14

7) Tout part des objectifs p 21

8) Étude de cas : *« Entretien d’appréciation d’un(e) secrétaire »* p 25

9) Conseils de préparation pour l’apprécié(e) p 29

10) Conseils pour l’appréciateur/trice p 30

11) Canevas de l’entretien d’appréciation p 31

12) Conseils pour conduire l’entretien : analyse des résultats p 33

13) Attitudes et comportements de l’appréciation p 34

14) Étude de cas : *« Je souhaite évoluer… »* p 39

15) Savoir faire preuve d’empathie p 42

16) Savoir créer le dialogue p 43

17) Étude de cas : *« Appréciation d’un cas difficile »* p 47

18) Une méthode en affirmation de soi pour adresser des critiques p 51

19) Savoir reconnaître le travail de ses collaborateurs p 52

20) Tout ce qu’il ne faut pas faire p 59

21) Tout ce qu’il est recommandé de faire p 60

BIBLIOGRAPHIE p 67

**HISTORIQUE DES PRATIQUES D’APPRÉCIATION**

* **NOTATION**

Système unilatéral,

hiérarchique et administratif

* **ÉVALUATION**

Bilan annuel et avis de la hiérarchie

* **APPRÉCIATION**

Dialogue constructif

Dosage bilan et préparation de

l’année à venir

Approche des besoins de formation

* **ORIENTATION**

Nouvelles formes en matière de

bilan de compétences et détection

de potentiel



**HISTORIQUE DES PRATIQUES D’APPRÉCIATION**

* - **NOTATION**

C’est la version « administrative » la plus étroite et unilatérale de l’histoire de l’appréciation.

Le chef hiérarchique note sur une grille (dite de « notation ») en fin d’année certains comportements (ponctualité, respect des règles, qualité du travail, etc.).

Il n’y a pas d’entretien de face à face. La feuille de notation est versée au dossier du salarié. Celui-ci peut en avoir connaissance à sa demande.

* - **ÉVALUATION**

C’est le classique **entretien annuel d’évaluation** dit souvent « **entretien annuel** ». Par rapport au principe de la notation, il introduit la pratique de l’entretien de face à face. Le **bilan** des résultats occupe l’essentiel de l’entretien. Le chef hiérarchique commente son évaluation, dit ce qui va et ce qui ne va pas, évoque les améliorations nécessaires. L’entretien reste très orienté et plutôt directif. L’évalué est souvent amené à se justifier ce qui crée un climat souvent difficile et à ce titre fréquemment dénoncé. La mauvaise image de l’entretien d’évaluation s’est construite dans ce contexte (sentiment d’un jugement peu constructif, trop subjectif sans véritable dialogue).

A une certaine époque l’entretien annuel a pu être directement lié à des décisions de promotion ou d’avancement (rémunération et gratification).

* - **APPRÉCIATION**

L’entretien dit d’appréciation ou **entretien de progrès** (formule utilisée par E.D.F. dès 1975) tend aujourd’hui à se généraliser. Il se caractérise par :

* l’instauration d’un réel dialogue
* un soin particulier lors de la fixation des objectifs et des comportements attendus
* un bon équilibre entre le bilan des résultats (écart par rapport aux objectifs) l’explication de ce qui s’est passé et l’effort de compréhension pour tirer des enseignements et préparer l’année à venir.

Bref, cet entretien se veut être un acte de **management** aussi utile à l’apprécié(e) qu’au responsable hiérarchique.

L’entretien souvent annuel s’inscrit alors dans un **système d’appréciation** mis en place par les D.R.H. en accord avec les Directions Générales. Ce système fait l’objet de principes et de règles expliqués et s’accompagne de **modes d’emploi** afin d’assurer la transparence et l’équité nécessaire (aller vers l’harmonisation des pratiques d’appréciation entre responsables et entre services ou départements).

Ce type d’entretien « enrichi » laisse une bonne place à l’expression des besoins de formation confirmant ainsi son orientation vers une aide, un soutien et des conseils pour faciliter la progression de l’apprécié(e) et donner de meilleures garanties à l’organisation concernant son niveau d’exigence au regard de ses objectifs globaux comme de son souci de qualité.

* **ORIENTATION**

Les changements dans les Organisations et la nécessaire évolution des **compétences** ont incité à l’émergence de nouvelles pratiques en marge de l’appréciation :

* le bilan de compétences
* la détection de potentiel

Ces pratiques sont citées ici à titre d’information. Un décret de loi autorise en France un(e) salarié(e) à bénéficier d’un bilan de compétences qui lui permet de faire le point et de mieux choisir une **orientation** pour sa carrière.

Sur un autre plan, l’entreprise peut mettre en place un système de **détection de potentiels** : en fonction de ses besoins stratégiques de compétences estimés à 3 ou 5 ans, elle localise des personnes dites « à potentiel » dont elle peut préparer l’évolution ou l’orientation.

Ces formes avancées en matière de ressources humaines visent à **anticiper** et à faire en sorte qu’il y ait le plus d’**adéquation** possible entre les besoins de l’organisation et les attentes ou motivations des salariés(e). Elles reposent sur des **techniques** précises qui permettent de « mesurer » et « d’estimer » dans la mesure du possible des compétences (sans perdre de vue la dimension humaine de la démarche).

**BÉNÉFICES ET RISQUES DE L’ENTRETIEN D’APPRÉCIATION**

***1) Vu par « l’appréciateur(trice) »***

***2) Vu par « l’apprécié(e) »***

RISQUES ET INCONVÉNIENTS POUR L’APPRÉCIATEUR

* Perte de temps (dialogue de sourds / pas réussi à faire parler l’interlocuteur).
* Entretien de complaisance ; pas réussi à affronter les sujets difficiles.
* Engendrer des frustrations.
* Entretien conflictuel.
* Arriver à une situation de blocage pendant l’entretien.
* Se cantonner au suivi du support et donc appauvrir le débat.
* Engendrer une situation de stress pour des personnes qui se sentent jugées ou en difficulté sur l’atteinte des objectifs.
* Remise en question du manager.

RISQUES ET INCONVÉNIENTS POUR L’APPRÉCIÉ(E)

* Entretien superficiel.
* Désaccord sur l’évaluation de la performance (objectifs non réalistes = mauvaise interprétation ; objectifs non réalisables = manque de moyens).
* Mauvaise interprétation des choses.
* Dialogue non constructif.
* Règlement de compte / blocage.
* Démotivation.
* Sanction, jugement inéquitable.
* Absence de réponse à ses demandes et/ou besoins de formation, d’évolution…

AVANTAGES ET BÉNÉFICES POUR L’APPRÉCIATEUR

* Disposer d’un moment privilégié pour faire le point.
* Échanger (donner et recevoir) des informations.
* Réactualiser la fonction.
* Mieux connaître ses collaborateurs.
* Localiser les potentiels et connaître les perspectives d’évolution de chacun.
* Faciliter l’animation de l’équipe et le management des personnes.
* Améliorer l’efficacité de l’unité et de l’organisation.
* Définir les objectifs de chacun.
* Évaluer les besoins en formation.
* Assurer une certaine légitimité au hiérarchique (dans son rôle de « coach » et d’entraîneur).

AVANTAGES ET BÉNÉFICES POUR L’APPRÉCIÉ(E)

* Clarifier ce que l’entreprise attend = fonction et résultats.
* Avoir un temps d’échange privilégié avec sa hiérarchie.
* Avoir le retour du « comment on est perçu ».
* Valoriser son travail et être valorisé par sa contribution aux résultats de l’entreprise.
* Connaître ses forces pour mieux les exploiter.
* Connaître ses points faibles pour les travailler.
* Définir des objectifs concrets pour orienter l’action et le progrès.
* Exprimer ses besoins de formation et ses souhaits d’évolution.
* Reconnaissance et prise en compte des efforts, réussites et/ou difficultés rencontrées.
* Perspective de développement personnel.

**LE PROCESSUS D’APPRÉCIATION**

***1. Pourquoi l'appréciation ?***

L'encadrement doit être moteur et acteur des changements et des progrès.

Il doit créer les conditions de la performance des équipes, faciliter l'atteinte des objectifs prioritaires et stratégiques.

L'environnement et les marchés sont de plus en plus exigeants et concurrentiels, c'est pourquoi l'encadrement doit :

- être pro-actif

- aller de l'avant

- donner envie de communiquer

- contribuer aux améliorations nécessaires

La nécessité de **professionnaliser** le management s'impose : définir des objectifs, animer, motiver, former, déléguer, autant de rôles à découvrir, perfectionner, renforcer.

Rien ne va de soi.

Notamment la **pratique de l'appréciation**, complément ou préalable indispensable aux rôles ci-dessus.

C'est en effet par l'appréciation que l'encadrement peut réellement **mesurer** les performances et les progrès réalisés, **ajuster** son style de management pour faciliter les améliorations et prendre les **décisions** les plus justes pour faire évoluer et gratifier les collaborateurs de l'entreprise.

L'entretien annuel de progrès doit devenir un temps fort et une occasion de dialoguer de façon constructive pour que l'intérêt général soit en phase avec les efforts et les motivations personnelles de chaque collaborateur.

***2. La rigueur et l'objectivité***

L'appréciation est un réel acte de **responsabilité** qui exige :

- **de la rigueur** pour rassembler des faits expliquant l'appréciation portée.

- **de l'objectivité** pour garder de la distance, relativiser, faire preuve d'impartialité, afin de dégager l'essentiel et ne pas se faire influencer ou laisser impressionner à tort.

Cet acte de responsabilité exige lui aussi un **apprentissage.**

C'est en réalisant avec sérieux les entretiens, après avoir tiré les enseignements de la formation reçue, puis préparé convenablement le dialogue, tant avec N+1 que N-1, que le Responsable appréciateur N pourra lui aussi, se sentir plus expérimenté les années suivantes.

***3. L'esprit constructif et la volonté de performance.***

Apprécier c'est faire un **bilan** , en tirant des enseignements pour rester **positif et constructif.**

L'accent doit être mis sur les **progrès**  et la volonté de performance.

Le dialogue est l'occasion de créer les **meilleures conditions** pour que les objectifs de l'année à venir soient mieux définis, atteints ou dépassés. C'est aussi l'occasion de discuter des **moyens** à mettre en œuvre et d'assurer les étapes du suivi des performances et des missions ou projets en cours d'année.

**LES ENJEUX DE L’ENTRETIEN ANNUEL**

DANS LA POLITIQUE D’ENTREPRISE

Rémunération

de la performance

Adaptation

à la fonction

La contribution

au plan d’action

Éléments d’appréciation

des personnes

en fonction

de la classification

des fonctions

Éléments

d’appréciation

des personnes

en fonction

des compétences

Éléments

d’appréciation

des personnes

en fonction

des performances

JOB ÉVALUATION

(Évaluation des

fonctions)

Les niveaux de

compétences requis

Les domaines de

résultats attendus

ANALYSE

DES FONCTIONS

PLANS ET

BUDGETS DE

L’ENTREPRISE

SORTIE GESTION

DES CARRIÈRES

SORTIE

FORMATION

Rémunération

de la qualification

GESTION DES

RÉMUNÉRATIONS

**POLITIQUE ET STRATÉGIE**

BUTS ET AVANTAGES DE L’APPRÉCIATION

En général, un système d’appréciation répond à un **triple but**:

* assurer une **meilleure motivation** du personnel d’une part et **faciliter l’animation** des équipes par les responsables hiérarchiques d’autre part.
* **fournir la base de décisions plus équitables en matière d’évolution professionnelle** grâce à une appréciation systématique du travail des salariés dans le cadre de la gestion prévisionnelle des carrières.
* **améliorer l’efficacité de l’Entreprise** en permettant une analyse du contexte de l’évolution du travail demandé à son personnel et à une évaluation permanente de leurs besoins en formation et de leurs perspectives de développement professionnel.

LES REGISTRES DE L’APPRÉCIATION

1. **Sur quels aspects du travail l’appréciation peut-elle (doit-elle) porter ?**
2. **Commentez le support écrit qui vous est fourni.**

**LES QUATRE REGISTRES DE L'APPRÉCIATION**

|  |  |
| --- | --- |
| ➊  **EXPERTISE**  (niveaux de compétence technique) | ➍  **ENGAGEMENT**  (niveau d’implication personnelle) |
| ➋  **PERFORMANCE**  (mesure des écarts de résultats  par rapport aux objectifs) | ➌  **COMPORTEMENTS**  (manières de travailler, communiquer, coopérer, respecter des règles ...) |

**PONDÉRER SUR LES 4 REGISTRES**

**ENGAGEMENT**



**Objectifs**

**...pour progresser**

**PERFORMANCES**

**COMPORTEMENTS**

**...pour progresser**

**E**

**X**

**P**

**E**

**R**

**T**

**I**

**S**

**E**

**EXPERTISE**

Chaque poste suppose certains niveaux de **compétence technique**.

Ces niveaux sont fixés par des diplômes, des niveaux d’expérience, des résultats de tests...

Pour un même poste, des compétences multiples et précises sont parfois requises dans des domaines bien établis (comptabilité, droit, gestion, langues vivantes...)

Lors de l’entretien d’appréciation, il est nécessaire de valider l’adéquation entre les compétences techniques requises et les évolutions du poste (ou ses exigences).

Une personne peut-être « un peu juste » ou présenter une « sur compétence  ».

**PERFORMANCE**

La performance se situe dans la nature de **l’écart** entre objectifs fixés et résultats obtenus.

Apprécier la performance réactualise l’importance de la clarification des **objectifs** en début d’année.

Il s’agit de les lister, de les exprimer en termes de **résultats attendus** (si possible avec un verbe d’action), d’indiquer comment on mesurera et de fixer des **échéances** (quand il s’agit de missions précises).

Pour certaines personnes effectuant des travaux répétitifs, il s’agit de trouver des **indicateurs qualitatifs** pour approcher la mesure.

Pour apprécier à sa juste mesure la performance on prendra soin de déterminer des **priorités** (tenter de **hiérarchiser** les objectifs en les classant).

L’appréciation permettra de dire si un objectif a été :

1. dépassé,
2. atteint,
3. partiellement atteint,
4. non atteint.

Il s’agit d’un constat qui appelle des commentaires sur deux plans :

1. manifester un degré de satisfaction et témoigner un niveau de reconnaissance.
2. chercher des explications (faire la part des choses entre la responsabilité du collaborateur(trice) et le contexte).

**ENGAGEMENT**

Chaque personne se caractérise par un niveau **d’investissement personnel** dans son travail qui correspond au degré **d’implication**.

Cela se traduit par de la détermination, de la motivation, de la persévérance.

L’engagement donne la mesure de l’idée que la personne se fait de son travail. L’engagement se traduit par un plus ou moins fort taux de **responsabilisation**.

Pour apprécier cet **engagement** il s’agit d’observer des faits significatifs : aller jusqu’au bout d’un travail, ne pas lâcher prise, chercher des solutions, prendre en compte l’intérêt général de l’organisation, manifester une volonté de servir, contribuer à faire réussir les autres.

L’engagement joue en tant que **valeur** : c’est l’attitude en général vis à vis du poste ou de la responsabilité.

COMPORTEMENTS

Apprécier les comportements, c’est observer la façon dont quelqu’un travaille par rapport aux autres, aux principes fixés, à l’environnement.

|  |
| --- |
| Si on faisait l’analogie avec un sport, le score du match c’est la **performance** (mesure d’un résultat) ; la manière de jouer sur le terrain ce sont les **comportements** (jouer collectif, personnel, méthodique, désordonné, créatif ...) |

Apprécier les comportements c’est s’en tenir à observer le **comment** ? En toutes circonstances.

Ceci pourrait être une « jungle » car les comportements peuvent se réduire à des facettes, des habitudes, des tics... Afin de fournir des éléments concrets d’analyse on a de plus en plus recours à un document nommé **référentiel de comportements.**

**TOUT PART DES OBJECTIFS**

***VÉRIFICATION DE LA TECHNIQUE***

***DE FORMULATION D’UN OBJECTIF***

D:\ART\CLIPART2\EDUCATN\INKPEN.WMFFormulez sur cette feuille un objectif que vous avez (allez) fixé(er) à un membre de votre équipe.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**TOUT PART DES OBJECTIFS**

La mise en place d'un processus d'appréciation met en évidence l'**importance de la fixation des objectifs** en début d'exercice.

En effet, si l’on veut être rationnel, pour mesurer un résultat atteint, il faut analyser des **écarts** (entre objectif fixé et résultat atteint).

Ainsi, l'appréciation sera **étayée** sur des éléments concrets.

Dans les pages ci-après, il est rappelé :

la méthode SMART.

la distinction entre les **objectifs permanents** et les **objectifs de progrès.**

Rappelons qu'en matière de management et d'animation d'équipe, la bonne fixation des objectifs permet :

un meilleur **suivi** de l'action

une **mobilisation** des efforts et des compétences

une plus grande **cohérence** interne

un débat interne **objectif** pour orienter l'action

un regard sérieux en terme d'**écart** lors de l'appréciation des résultats

**objectif : comment LE fixer**

Les objectifs permanents

Ils concourent tout au long de l'année directement à la fonction (fabriquer, vendre, étudier, réaliser...) Ce sont des objectifs de production, de contribution, ou de résultats.

***Exemples généraux :***

- réduire les temps d'arrêt de la machine X de 15%

- acquérir une part de marché de 12% avec le nouveau produit Y

- mettre le fichier des pièces détachées sur informatique pour le 30 juin

**Les objectifs de progrès**

Ils concernent directement les **améliorations** décidées :

- au niveau du service (collectif dans ce cas) et en rapport avec les objectifs stratégiques par secteurs clés d'activité.

- au niveau individuel (comportement, efficacité, management).

***Exemples :***

- meilleur respect des délais impératifs pour les livraisons de X dans une proportion de 20%.

- se perfectionner à la conduite de réunion pour respecter leur rythme mensuel, les faire durer précisément une heure, et produire à chaque fois un compte rendu concis.

- mettre en place un nouveau plan formalisé de suivi des accidents de travail opérationnel le 30 mars.

**comment fixer un objectif**

Application de la méthode SMART.

Un objectif c'est d'abord énoncer un **but** que l'on va préciser, quantifier, expliquer :

**S** : spécifique

**M** : mesurable

**A** : accepté

**R** : réaliste et réalisable

**T** : temps (échéance)

On distinguera :

1. Les **objectifs permanents** inhérents à la fonction
2. Les **objectifs spécifiques** annuels (qui s’inscrivent dans les grandes priorités du service)
3. Les **objectifs de résolution** (d’un problème identifié au cours de l’année ou poursuite d’un objectif qui n’a pas totalement été atteint).
4. Les **objectifs de progrès** (visant à l’évolution des performances du collaborateur(trice)).
5. Les **objectifs de développement personnel et d’évolution professionnelle** (en préparation de l’avenir personnel du collaborateur(trice)).

**ÉTUDE DE CAS :**

Entretien d’appréciation d’une secrétaire

**CONTEXTE :**

Roland(e) est secrétaire d’un service d’organisation des Formations Clients d’une Société de Service en Ingénierie Informatique.

Voici sa définition de fonction succincte :

1. *Titre* : Secrétaire Assistante du Service Formations Clients.
2. *Mission principale* : Assurer la gestion administrative du service.
3. *Responsable hiérarchique* : Directeur Commercial.
4. *Contacts internes*:

- les formateurs (ingénieurs informaticiens)

- le service de facturation

- les services généraux

1. *Contacts externes* : les clients et les stagiaires.
2. *Responsabilités principales*:
   * Gérer les inscriptions arrivant par téléphone ou par courrier.
   * Envoyer les convocations aux séances de formation.
   * Enregistrer les états de présence.

Les objectifs qui furent convenus entre Roland(e) et son responsable hiérarchique en début d’année sont les suivants :

1. Tenir à jour les listes d’inscriptions au quotidien pour qu’elles soient actualisées chaque soir.
2. Prévenir les services généraux de l’état de remplissage définitif une semaine avant le début du stage pour le planning d’occupation des salles et la préparation du matériel pédagogique.
3. Envoyer les convocations trois semaines avant la date du 1er jour du stage.
4. Vérifier et enregistrer les états de présence par rapport aux convoqués dans les deux jours suivant la fin du stage pour qu’ils soient prêts à facturer.

*Comportements attendus :*

Sens du relationnel – Bonne expression orale au téléphone – Bon esprit de coopération avec les services généraux et la facturation.

*Attitude générale :*

Positive et constructive.

**ÉTUDE DE CAS : Entretien d’appréciation**

**d’un(e) secrétaire**

**Consignes pour Roland(e)**

Cette année s’est plutôt bien déroulée selon vous malgré un printemps un peu surchargé en stages à cause du salon de la micro-informatique qui a eu lieu en Mars et auquel cette année votre entreprise a participé.

Vous avez rempli vos 4 objectifs au mieux selon vous.

Certes au printemps les convocations sont parties plutôt dans un délai de 2 semaines avant le stage que 3, mais ceci n’a duré que jusque fin Juin. C’était exceptionnel à cause du salon. D’ailleurs, c’était la même situation que vous connaissez pour les 3 derniers mois de l’année : il y a toujours plus d’inscriptions à gérer sur Octobre, Novembre, Décembre et on ne peut plus tenir les délais pour les convocations.

Concernant l’enregistrement des présents vous avez préféré vous organiser à une fréquence hebdomadaire plutôt que dans les 2 jours suivant la fin d’un stage. Dans les faits, tous les lundis vous enregistrez les présents de tous les stages ayant eu lieu la semaine précédente. Vous avez réussi à être rigoureux(se) et à bien tenir cette organisation. Vous êtes satisfait(e) de vous.

Vous avez eu quelques problèmes avec les services généraux que vous trouvez un peu rigides dans leur fonctionnement. Entre le moment où vous les prévenez 1 semaine avant et le 1er jour du stage, vous avez parfois à gérer des inscriptions de dernière minute.

Ils doivent donc parfois changer la salle et à chaque fois ajouter un support de cours. Ils vous ont fait des remarques comme quoi vous pouviez dire au client de s’inscrire au stage suivant plutôt que de les laisser s’inscrire « la veille ! »

Ils n’ont vraiment pas le sens des affaires.

**ÉTUDE DE CAS : Entretien d’appréciation**

**d’un(e) secrétaire**

**Consignes pour la(LE) Responsable Hiérarchique**

Cette année s’est déroulée correctement dans l’ensemble selon vous.

Il est de fait que le printemps a été un peu chargé à la suite du salon de la micro-informatique auquel votre entreprise a participé en Mars. Beaucoup d’inscriptions ont afflué suite aux ventes de matériel faites sur le salon. Belle réussite commerciale. Mais votre secrétaire a eu un peu de mal à respecter les délais pour l’envoi des convocations. On en était à 2 semaines avant le stage plutôt que 3. Ceci pose un véritable problème car les clients redoublent d’appels téléphoniques s’inquiétant de ne pas avoir reçu leurs convocations et vérifiant que le stage n’est pas annulé. En fait votre secrétaire se surcharge ainsi elle-même d’appels superflus si elle respectait mieux les délais d’envoi. A votre avis son organisation est à revoir en période de pointe.

Par ailleurs vous êtes surpris d’avoir eu un retour d’information de la facturation qui déclare que l’état d’enregistrement des présents leur parvient tardivement ce qui décale l’envoi des factures. Vous comprenez bien que pour des raisons de trésorerie les factures doivent partir le plus tôt possible. C’est bien pour cela que vous aviez fixé avec Roland(e) un rythme de 2 jours.

Vous voulez comprendre ce qui s’est passé. Le rythme de 2 jours n’aurait-il pas été respecté ?

Au total vous appréciez particulièrement le sens du relationnel de Roland(e) qui, même en période de surcharge, garde un optimisme affiché et fait preuve en permanence d’un bon esprit de coopération.

C’est un bon élément dans votre service et l’ensemble de son travail ainsi que son attitude générale sont conformes à ce que vous attendez.

Vous souhaitez des progrès en matière d’organisation personnelle et de gestion de son temps surtout sur les périodes de pointe.

CONSEILS DE PRÉPARATION POUR L’apprÉciÉ(e)

Pour vous aider à engager un dialogue plus constructif avec votre appréciateur/trice, quelques jours avant l’entretien, essayez de faire votre auto-évaluation en répondant (plutôt par écrit) aux questions suivantes :

1. Parmi les objectifs qui vous ont été fixés, quels sont ceux :
   * que *vous avez atteints* ? Indiquez des faits précis à l’appui de ces résultats.
   * que *vous avez partiellement atteints* ? Essayez d’évaluer les écarts et d’en trouver l’explication.
   * que *vous n’avez pas atteints* ? A quoi attribuez-vous ces résultats non conformes ?
2. Quels progrès en compétences, en comportements attendus pensez-vous avoir démontré pendant l’année écoulée ?
3. Quelles difficultés principales avez-vous rencontré dans l’année ?
4. Quelles suggestions pouvez-vous faire sur le fonctionnement et l’organisation de votre travail.
5. De quelles formations pensez-vous avoir besoin en relation avec votre travail ?
6. Quels sont vos souhaits en ce qui concerne votre avenir professionnel ? Estimez-vous utiliser au mieux toutes vos compétences professionnelles ou pensez-vous pouvoir assumer d’autres responsabilités ?
7. **CONSEILS POUR L’APPRÉCIATEUR/TRICE**

**L’appréciation est une voie de passage**

D:\ART\CLIPART2\FAMILY\MOTHER1.WMF

#### Rester flou

Se retrancher derrière la

liberté individuelle

Se dire incapable de « juger »

Refus de décider

**« C’est tout de suite vu »**

juger trop vite

avoir des a priori

être trop partisan

##### Susciter l'analyse objective

stimuler l'effort de **compréhension**

**constater** un résultat

tirer des **enseignements**

fixer de **nouveaux objectifs** en intégrant la volonté de

qualité et de progrès

inciter à des **améliorations**

obtenir un **engagement**

trouver les **moyens d'aider**

prévoir la **manière de suivre** et de contrôler

accepter de **se retrouver** pour une nouvelle appréciation

###### CANEVAS DE L'ENTRETIEN D'APPRÉCIATION

S'agissant d'une première mise en place rigoureuse de la pratique de l'appréciation pour le personnel, un soin particulier sera apporté à l'amorce de l'entretien.

1. **Convenances, accueil**
   * Rester dans son style habituel de relation
   * Ne pas "solenniser" l'entretien
   * S'installer au calme (pas de dérangement)
2. **Rappeler les buts de l'appréciation**

La volonté de **performance**de l’entreprise demande une grande **responsabilité** du personnel dans l'atteinte des objectifs.

Pour continuer à progresser, il est nécessaire de mesurer, de faire un **bilan** et tirer des **enseignements**.

L'entretien d'appréciation sert à prendre du **recul** et à **dialoguer** ouvertement pour effectuer correctement ce bilan et fixer de nouveaux objectifs.

Il est une occasion privilégiée de réfléchir ensemble sur les **conditions** et les **moyens** pour travailler efficacement.

* L'entretien d'appréciation fait le lien avec les besoins de **formation**.

1. **Annoncer les étapes et la durée** (1 à 2 heures maximum)

* Rappel des objectifs fixés en début d’année.
* Analyse commune des résultats concernant les objectifs et les comportements attendus.

➂ Synthèse d'une tendance générale pour appréciation globale.

1. **Analyser les résultats atteints pour chaque objectif** fixé en début de période

Avec les compétences développées et/ou mises en œuvre de la période écoulée.

**⇨ SYNTHÈSE ÉCRITE**

1. **Commenter ensemble les comportements professionnels observés** pendant la période écoulée, l’attitude générale et les moyens utilisés.

**⇨ SYNTHÈSE ÉCRITE**

1. **Entendre l’intéressé(e) sur l’évolution qu’il souhaite et son orientation**. Ajoutez votre propre avis de responsable.

**⇨ SYNTHÈSE ÉCRITE**

1. **Discuter ensemble des formations** qui seraient à envisager dans le cadre d’une telle évolution.

**⇨ SYNTHÈSE ÉCRITE**

1. **Faire la synthèse générale** de toutes les observations au travers d’un commentaire d’ensemble.

**⇨ SYNTHÈSE ÉCRITE**

1. **L’intéressé(e) peut ajouter ses propres observations.**
2. **Prendre congé**

\* Convenir de la date d'un **prochain R.V. pour fixer les objectifs** de la période à venir.

\* Exprimer son sentiment quant au bon déroulement de l'entretien lui-même.

**CONSEILS POUR CONDUIRE L'ENTRETIEN**

**Analyse des résultats**

- Lire les **objectifs retenus** pour vérification (préciser, compléter, valider si nécessaire)

- Commenter les **objectifs atteints et dépassés**.

Recueillir les explications de l'apprécié(e)

- Annoncer les **objectifs partiellement atteints et non atteints** dans cet ordre.

Interroger l'apprécié(e) pour lui demander ses explications

Engager le dialogue

Fournir ses propres commentaires

Constater l'écart d'analyse ou la bonne compréhension mutuelle

- Dégager librement **une impression générale** au terme de cette séquence (sans se lancer dans un long débat).

**ATTITUDES ET COMPORTEMENTS**

**DE L’APPRÉCIATION**

**Éviter d'adopter un ton de "reproche"**, "vous n'avez pas encore... toujours pas...", trop culpabilisateur, capable de déclencher de fortes attitudes défensives (se justifier, chercher des prétextes).

**Ne pas minimiser** un objectif atteint et des efforts réalisés (risque de démotivation)

**Être le plus factuel possible :** apporter des faits significatifs pour expliquer une appréciation (voilà ce que j'ai observé...).

**Relativiser** les événements et très vite tirer des enseignements (chercher à **résoudre** plus qu'à juger).

**Éviter de** **généraliser** (vous êtes "toujours"... vous n'avez "jamais"...) ; s'en tenir à des constatations précises.

**Être ferme** plutôt qu'autoritaire

**Savoir "lâcher prise"**, éviter la polémique, constater un désaccord tout en gardant sa position

**Prendre rendez-vous** hors de l'entretien d'appréciation pour clarifier des points qui méritent de l'être.

**Ne pas utiliser l'entretien d'appréciation pour résoudre des problèmes quotidiens**, récents, en cours (risque de dérive, manque de recul, pas de vision large sur l'année).

**S'interdire d'évoquer le cas d'autres personnes** au cours de l'entretien (ne pas comparer, ni donner en exemple).

**Assumer** son appréciation en disant "voilà ce que j'ai observé et ressenti..."

Ne pas oublier que **l'Entretien d'Appréciation doit refléter ce qui s'est passé** dans l'année (on doit retrouver en synthèse les difficultés rencontrées, les réussites constatées, les commentaires sur l'avancement des projets, travaux, etc.). Il doit donc ne pas y avoir de "surprise". L'appréciation est dans "la tendance" de l'animation décidée par le manager en cours d'année. Simplement elle est une occasion de dialoguer, expliquer, constater...

Ne pas être pointilleux, "coupeur de cheveux en quatre" mais être précis et faire preuve de **bon sens** ("lever la tête du guidon" et prendre un peu de distance).

Ne pas chercher à convaincre à tout prix l'apprécié(e) en lui montrant qu'il a tort ; préférer **l'amener à s'interroger, à douter** (s'il s'obstine) ; au cours d'un entretien d'appréciation **il s'agit plus de chercher à se comprendre qu'à convaincre**.

Valoriser à chaque fois que c'est possible, notamment quand il y a eu une difficulté rencontrée, le fait de **s'être bien compris.**

|  |
| --- |
| Il faut s'attendre à ce que l'apprécié(e) cherche à **se justifier** quand quelque chose n'a pas marché. Il s'agit d'entendre ses raisons, les lui accorder, tout en émettant ses propres réserves et son analyse. Mais l'essentiel est de lui faire reconnaître la **part des choses** : quel rôle a-t-il joué, quelle est sa **part** de responsabilité ?  Faire prendre conscience de la **part personnelle** de responsabilité, quand elle existe est la voie d'une appréciation bien comprise. |

**LE DÉROULEMENT DE L’ENTRETIEN**

SYNTHÈSE DE L’ENTRETIEN

C'est à ce stade que l'appréciateur doit faire preuve d'esprit de synthèse, de perspicacité et d'équité afin d'étayer son choix pour la **tendance** qui s'impose.

L'appréciateur présentera donc **son appréciation en l'expliquant**. Il entendra les réactions de l'apprécié(e) sans les critiquer, en sachant faire un constat et prendre acte.

L'appréciateur lira les **recommandations** qu'il aura retenues en matière de formation ou de perfectionnement. Il saura aussi traduire **en** **conseils** les observations qu'il a pu faire, portant sur les **améliorations** (se former, se perfectionner à...).

**LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE L’ENTRETIEN**

***LES CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES***

1. **LES MOYENS**
   * Définition de la fonction
   * Les objectifs antérieurs
   * L’analyse des activités : résultats, faits, environnement interne et externe
   * L’agenda
2. **L’ÉTAT INTÉRIEUR**
   * L’accueil réel
3. **LES CONVICTIONS**
   * Chacun peut s’améliorer
   * Chacun est capable d’écoute
   * Le collaborateur adhère aux objectifs si le responsable s’implique et lui donne des moyens.
   * Attention : le collaborateur finit toujours par se conduire comme le responsable le considère
4. **LES ATTITUDES**
   * Il parle –J’écoute 🡺 ÉCOUTER
   * Savoir ce que l’on a à dire 🡺 MESSAGE
   * Conduire en souplesse 🡺 SOUPLESSE

**LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE L’ENTRETIEN**

***LES CONDITIONS MATÉRIELLES***

1. **LE MOMENT**
   * Attention aux entretiens trop rapprochés, mais ne pas trop les espacer
   * Dissocier du salaire, des phénomènes de promotion, de différentes pollutions.
2. **LE LIEU**
   * Définir un territoire commun appréciateur/apprécié (bureau, salle de réunion, salle « neutre »,…)
3. **LA DISPONIBILITÉ**

Supprimer :

* + Le téléphone
  + Les signatures pour la secrétaire
  + Les dérangements de toutes sortes.

1. **LA CONVOCATION**
2. **LES SUPPORTS**

### ÉTUDE DE CAS : « Je souhaite évoluer… »

**CONTEXTE**

Pascal(e) est chef de produit junior dans une grande entreprise industrielle.

En poste depuis 2 ans, il (elle) est sous la responsabilité hiérarchique d’un(e) responsable des développements produits, chef de groupe, tout en ayant également une responsabilité sur la secrétaire assistante du groupe, comme tous les juniors.

Les résultats du service sont bons et Pascal(e) aspire maintenant à une évolution de carrière en passant chef de groupe.

### ÉTUDE DE CAS : « Je souhaite évoluer… »

**Consignes pour PASCAL(e)**

Vous obtenez de bons résultats dans votre travail. Vous avez conscience de votre potentiel et souhaitez évoluer vers le poste de chef de groupe.

Votre force de conviction vous permet de faire passer vos idées notamment auprès des forces de vente. Vous avez également une bonne capacité d’analyse et d’anticipation.

Vous avez demandé l’an dernier à vous former sur la conduite de projet.

Vous voulez être reconnu(e) pour vos compétences métier et être assuré(e) des perspectives de promotion et d’évolution de carrière au sein de l’entreprise. Votre réussite vous importe . A vos yeux vous avez un seul « point noir » à votre actif : au cours de l’année vous avez eu un incident avec l’assistant(e) que vous supervisez et elle (il) est allé(e) en parler à votre responsable hiérarchique qui lui a donné raison.

En fait, vous n’aviez pas apprécié que cette personne n’accepte pas de rester un peu plus tard le soir pendant quelques jours à l’occasion d’un dossier sur lequel tout le monde était « charrette ». Vous lui avez fait des remarques sur son manque de souplesse et de disponibilité. Elle (il) l’a mal pris et est allé(e) s’en plaindre à votre chef de groupe.

### ÉTUDE DE CAS : « Je souhaite évoluer… »

**Consignes pour le (LA) RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE**

Vous êtes globalement satisfait(e) de votre collaborateur(trice).

Vous avez envisagé son évolution dans l’entreprise, compte tenu de sa motivation, de sa contribution aux bons résultats de l’équipe et de son adhésion à la stratégie de l’entreprise.

Dans cette perspective, vous pensez lui indiquer les pistes d’évolution et les points d’amélioration pour accéder au poste « chef de groupe », tout en sachant qu’il n’y en a pas à pourvoir dans l’année à venir. Du reste, il n’y a que 2 chefs de groupe au service Marketing et vous-même n’envisagez pas de partir, ni n’avez de perspective de promotion actuellement.

Au cours de l’entretien, vous allez faire prendre conscience à votre collaborateur(trice) de ses points d’amélioration pour accéder au poste de chef de groupe. Il s’agit particulièrement de l’écoute ; sa force de conviction et son assurance dans la valeur de ses idées lui font prendre position dans les réunions au détriment de la prise en compte des idées des autres.

Vous l’amenez à comprendre que le partage des idées en réunion est une richesse et ouvre à plus de créativité.

Par ailleurs, il (elle) manage un(e) assistant(e) qui est venue vous voir pour vous faire part de ses difficultés relationnelles et de l’incompréhension du chef du produit à l’occasion d’un dossier sur lequel il ne lui était pas possible de rester plus tard le soir pour raisons familiales ; ce que vous, personnellement, avez admis. Décidément, plus d’écoute serait un point de progrès important.

**SAVOIR faire preuve d’empathie**

**Empathie :** Chercher à comprendre ce que dit l'apprécié(e) dans sa logique à lui.

Avoir une attitude questionnante

Doser exigence et tolérance

Amener à clarifier

Faire preuve de curiosité et d'ouverture

Faire l'effort sincère de comprendre

**Faire preuve d'Empathie c'est :**

diminuer sa **réactivité**

- tendance à réfuter, contrer, convaincre, réagir trop vite

diminuer sa **suggestivité**

- tendance à induire, influencer, projeter, forcer la main

pratiquer **l'écoute active**

augmenter **l'effort** **de compréhension**

Le réflexe d’empathie est globalement acquis quand vous questionnez au lieu de réfuter spontanément.

L’entretien d’appréciation perd son sens s’il dérive vers une discussion polémique (justification réciproque des positions). L’empathie permet **d’ouvrir**: elle facilite l’expression de l’autre qui peut s’expliquer (« nous avons pu parler »).

Faire preuve d’empathie, ce n’est pas céder, se laisser influencer, c’est rester soi-même pour mieux « saisir » le point de vue de l’autre. En ce sens, c’est un atout, une « attitude gagnante » pour mener un entretien d’appréciation.

**SAVOIR CRÉER LE DIALOGUE**

Pour que l’**entretien d'appréciation des PERFORMANCES** soit utile, efficace et ouvert, il est nécessaire qu'un **dialogue** s'établisse entre les acteurs.

La qualité d'un dialogue tient à la bonne maîtrise de deux techniques :

**le questionnement** : bien savoir poser des questions pour que l'échange soit approfondi, étayé et constructif

**la reformulation** : bien savoir réguler pour vérifier si on a avancé, si on s'est bien compris, si on a abordé tous les points prévus ; reformuler sert à contrôler et valider, bref à faire le point à deux.

**BOITE A OUTILS**

**SAVOIR POSER DES QUESTIONS : Les 6 techniques de questionnement**

**La qualité des réponses qu'on récupère dépend de la nature des questions que l'on pose.**

1. **Question ouvertes**

- qu'est-ce que ...

- que pensez-vous ...

- comment comptez-vous ...

- de quelle façon allez-vous ....

- Pourquoi ...

- Pour quelle raison ....

**2. Questions fermées**

*- Alternatives :*

\* est-ce que ...

\* êtes-vous ....

\* avez-vous ....

*- Informatives :*

\* qui ? quand ? où ? combien ? lequel ?

- *Choix multiples*

\* préférez-vous ça ou ça ou ça ...

**3. Questions suggestives**

Leur but est d'induire, d'influencer.

Elles recherchent l'acquiescement :

\* ne pensez-vous pas que ...

\* ne croyez-vous pas que ...

\* ne serait-il pas ...

**4. Questions relais**

Elles permettent de relancer, d'approfondir :

\* en quoi ?

\* c'est-à-dire ?

\* par exemple ?

\* en quel sens ?

\* par rapport à quoi ?

\* dans quel cas ?

\* dans quelle mesure ?

**5. Questions miroir**

Elles laissent librement l'interlocuteur prolonger son idée :

\* ça n'a pas marché !

\* ça n'a pas marché ?

**6. Questions piège**

Elles sont dangereuses, à n'utiliser qu'en cas de mauvaise foi. Elles visent à déstabiliser.

**SAVOIR RÉGULER :**

**Les 4 techniques de reformulation**

L'entretien d'appréciation nécessite une bonne maîtrise des **techniques de reformulation.**

Elles permettent de **réguler** l'entretien en vérifiant :

- qu'on progresse avec méthode

- qu'on se comprend bien

**Reformulation - résumé**

en résumé, en bref .....

**Reformulation - clarification**

si je vous comprends bien ...

selon vous .....

**Reformulation - recentrage**

revenons à ....

reprenons ....

**Reformulation - anticipation**

en d'autres termes ....

**ÉTUDE DE CAS : Appréciation d’un cas difficile**

**CONTEXTE**

Dominique occupe depuis 10 ans une fonction d’accueil dans une PME du BTP précisément dans un centre de distribution des produits aux artisans et négociants (colles, enduits, carrelages…). Il y a 2 ans il y a eu changement de chef de service et avec lui (elle) réorganisation du fonctionnement du centre ainsi que des fonctions de chacun.

Dominique a vu ses responsabilités diminuer dans cette réorganisation et elle(il) n’a pas accepté ce changement. Du point de vue du responsable elle(il) ne remplit pas sa nouvelle fonction de façon satisfaisante. Elle(il) a d’ailleurs été en arrêt maladie le mois dernier pour cause de grosse fatigue.

**ÉTUDE DE CAS : Appréciation d’un cas difficile**

**CONSIGNES POUR DOMINIQUE**

Avant la réorganisation du fonctionnement du centre, vous étiez chargé(e) du secrétariat administratif, de l’accueil des clients et vous vous occupiez également de la caisse ainsi que des commandes des fournitures de bureau et des services généraux.

Depuis l’arrivée de ce nouveau responsable hiérarchique, vous avez été déchargé(e) de l’accueil clients et des achats. Vous l’avez mal accepté et vous vous sentez exécutant(e). Vous avez le sentiment qu’on ne vous fait plus confiance et vous avez le sentiment d’être traité(e) injustement

Lors de la dernière appréciation vous aviez fait état de vos propres commentaires sur le formulaire mais votre N+1, le Directeur du Centre, a entériné l’avis de votre chef de service sans tenir compte de vos remarques.

Vous avez fini par vous démotiver et faire de plus en plus d’erreurs. A la suite de quoi vous vous êtes mis(e) en arrêt maladie pendant 1 mois.

Vous avez repris sans enthousiasme. Vous avez du mal à refaire surface. Vous avez peur qu’on veuille se séparer de vous.

En fait ce qui serait le mieux, ce serait de trouver un poste où vous feriez plus d’informatique de PAO. Vous aimez bien faire des tableaux, des dessins, des mises en page ludiques.

**ÉTUDE DE CAS : Appréciation d’un cas difficile**

**CONSIGNES POUR LE (LA) RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE**

Cette entrevue s’annonce difficile car l’année dernière elle s’était conclue sur un désaccord.

Avec l’évolution de l’entreprise, cette réorganisation était absolument nécessaire.

On ne pouvait plus confier à une seule et même personne autant de fonctions cumulées (achats, caisse, accueil, secrétariat).

Il a été décidé de lui laisser le secrétariat car c’est là où elle (il) était le plus compétent(e).

Concernant les achats vous aviez constaté que les fournisseurs n’avaient pas été remis en concurrence depuis 4 ans quant à l’accueil à la clientèle vous vous en faites une autre idée : plus convivial, plus de sourires, faire la conversation avec les clients pendant leur attente, leur offrir le café.

Dominique pratiquait un accueil beaucoup plus rapide et bâclé ; vous le comprenez d’autant qu’elle(il) devait en parallèle gérer d’autres tâches de secrétariat (répondre au téléphone, faire le classement et la frappe…).

Malheureusement même en réduisant sa fonction à du secrétariat uniquement Dominique ne réalise plus aujourd’hui un travail de bonne performance : retard dans la frappe et dans la diffusion des notes de service que vous lui demandez de faire circuler le jour-même (vous constatez assez souvent qu’il faut 2 à 3 jours pour que les autres services en aient connaissance) ; erreur de destinataires pour nos messages internes ; plus gênant, erreurs de caisse par 3 fois le mois qui a précédé son arrêt maladie.

Il vous faut trouver une issue constructive à cette situation qui ne peut plus durer.

### LES CAS DE DIALOGUE DIFFICILE

***Ils ne représentent que 10 % des cas.***

***Certains sont difficiles sur le fond, d’autres sur la forme.***

Plus la question est délicate à traiter plus il faut être clair et savoir argumenter de façon précise.

Montrez les avantages des solutions que vous proposez, discutez sans rejeter de façon abrupte les propositions de votre collaborateur.

**Si il se plaint,** aidez-le à devenir une force de suggestion.

**Si il vous paraît démotivé**, interrogez le sur ce qui ne va pas et traitez le problème.

**S’il est agressif** aidez-le à séparer les faits des opinions (questions relais).

**Utilisez les bonnes méthodes de communication** : savoir adresser des critiques et des compliments.

**Conclure en reformulant** les points d’accord et les points qui restent à traiter, redonnez une échéance de rendez-vous pour ce faire.

**UNE MÉTHODE EN AFFIRMATION DE SOI**

**POUR ADRESSER DES CRITIQUES**

Six phases sont à respecter :

#### Dire calmement ce qui ne va pas : énoncer les faits de façon précise.

#### Montrer les conséquences dommageables.

1. Exprimer votre **ressenti :** déception, inquiétude etc**.**
2. Rappeler **les enjeux** pour l’entreprise, énoncer sa position ou les questions que l’on se pose.
3. **Demander des explications** et surtout des éléments de solutions pour l’avenir et/ou de **réparation.**
4. **Conclure en énonçant son ressenti** face à cet échange (satisfaction, mécontentement, etc.) et rappeler les décisions prises pour l’avenir.

D:\ART\CLIPART1\CARTOONS\OFFICE\TALK2.WMF

**SAVOIR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL**

DE SES COLLABORATEURS

Un simple regard, un bonjour ont une valeur de reconnaissance : ce sont des signes qui montrent une attention portée à l'autre.

De la même manière, un reproche ou une moue de mépris sont des signes d'attention. La différence est dans l'impact émotionnel suscité.

Tous ces signes, porteurs d'émotions et d'affects, sont des *signes de reconnaissance* (= SR).

**Une soif de reconnaissance**

Ces signes répondent à un besoin fondamental de l'être humain : se sentir exister.

C'est un sentiment qui se fonde dans une appartenance sociale.

**Émotions, énergie et motivation**

Les SR sont une stimulation émotionnelle, et donc sources d'énergie psychique.

Chacun d'entre nous est sensible aux marques de sympathie, d'approbation ou d'admiration, aux félicitations ainsi qu’aux critiques ! Ces marques nous aident à renforcer nos croyances en nos capacités personnelles ainsi que notre identité.

D'autres SR touchent l'amour-propre, en suscitant des sentiments négatifs : vexation, colère, irritation, déception. C'est le cas lorsqu'un collègue vient se moquer d'un trait de notre caractère, lorsqu'un inconnu nous insulte ou que l'on nous adresse un reproche.

L'impact stimulant d'un SR positif vaut 10 SR négatifs*.*

**SAVOIR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL**

**DE SES COLLABORATEURS**

**Tout plutôt que l'indifférence**

L'indifférence peut-être assimilée à l'absence d'attention.

Vous est-il déjà arrivé d'être dans une situation où les personnes présentes ne font pas cas de votre présence, comme si vous n'existiez pas ou, pire, comme si vous n'étiez pas montrable ? C'est une situation insupportable, parce qu'humiliante.

Lorsqu'on est critiqué négativement ou bousculé, on peut réagir, opposer un désaccord, ou discuter. L'autre, en nous critiquant, nous manifeste une attention, un intérêt.

Un comportement provocateur, "hors-la-loi", des conduites d'échec répétées obéissent à ce processus.

**Au conditionnel ou au permanent**

On peut apprécier une personne pour ses actes, ce qu'elle fait, ou encore quelque chose qu'elle a, un attribut. Cette marque d'appréciation ponctuelle est dite conditionnelle.

On peut aussi remarquer chez une personne, un trait de caractère, une qualité, un défaut, une caractéristique. On parle alors de SR inconditionnel

**SAVOIR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL**

**DE SES COLLABORATEURS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **+** | **-** |
| **Conditionnel** | *J'ai trouvé votre présentation claire* | *Tu as omis de rappeler M. Blop alors que tu t'y étais engagé.* |
| **Inconditionnel** | *Vous faites preuve d'une grande clarté et pertinence de vue.* | *Vous n'êtes pas une personne fiable* |

## Les SR inconditionnels sont les plus intenses et les plus risqués !

Parce que formuler une critique négative n'est pas une chose aisée, les mots pour le dire sont souvent maladroits ; on s'efforce de rester vague, par peur de blesser, et c'est là que l'impact est le plus blessant : en effet, on reste dans un jugement global au lieu de recentrer sur des faits précis, ponctuels.

*Exemple : "Votre attitude ne va pas... Ça ne va plus du tout..."*

**SAVOIR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL**

**DE SES COLLABORATEURS**

**Pas n'importe comment**

Apprécier un collaborateur, complimenter un proche ou un collègue, formuler une critique, tous ces actes, conjugués au quotidien, cimentent des relations d'estime et de confiance réciproques, à condition de préserver l'intégrité et l'autonomie de la personne à qui on s'adresse.

Témoigner de ce respect, c'est satisfaire cinq qualités qui sont les suivantes :

**- Approprié**

**- Dose**

**- Argumente**

**- Personnalisé**

**- Sincère**

**- Gratuit.**

**Déboucher nos filtres**

Pour Claude STEINER, qui a élaboré ce concept, la famille aussi bien que la société occidentale tendent à créer artificiellement un manque de signes de reconnaissance de manière à orienter de façon plus serrée les comportements d’une personne.

Nous vivons donc généralement dans une économie de pénurie, et ceci influence nos actes.

Un lot de croyances joue comme un système d'interdits et de réglementations internes. Ces croyances nous empêchent parfois de manifester de l'attention ou d'éprouver le plaisir d'un compliment reçu :

*"S'il dit ça, c'est pour me faire plaisir... Il n'en croit pas un mot... Qu'est-ce qu'il me veut ? ...Si je lui dis que j'apprécie son travail, il va se montrer prétentieux... Je me mets en position de faiblesse, il va penser qu'il est meilleur que moi..."*

**SAVOIR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL**

DE SES COLLABORATEURS

**Il existe une économie des signes de reconnaissance :**



Donner, recevoir, mais aussi en demander, s'en donner ou bien encore en refuser (au lieu de sourire jaune) entretiennent un capital de confiance en soi, un compte en banque d'énergie émotionnelle.

**SAVOIR RECONNAÎTRE LE TRAVAIL**

**DE SES COLLABORATEURS**

**Mode d'emploi**

* Pour recevoir, il faut savoir donner... et inversement.
* Complimenter n'est pas tomber dans la mièvrerie.
* Il est important d'avoir des critères d'appréciation connus et lisibles, expliqués.
* Apprécier une personne ou un résultat : plus c'est bref et immédiat, meilleur c'est.
* **Il est n’est pas souhaitable d’attendre qu’un travail soit fini pour adresser un signe de reconnaissance à son collaborateur.**
* **Ce n’est pas parce que nos collaborateurs sont payés pour le faire que l’on ne peut pas les féliciter pour un travail quotidien ou un service « normal » rendu.**
* Le silence d'une écoute attentive est un signe de reconnaissance.
* Quand vous avez quelque chose à dire, commencez par le négatif et verrouillez sur du positif : si vous échouez à en trouver, c'est que vous manquez de lucidité sur le moment.
* Osez même avec maladresse si c’est sincère.
* Minimiser sa valeur ou sa performance personnelle, en réponse à une félicitation, c'est comme dire à l'autre qu'il est un imbécile.

**EN RÉSUMÉ…**

**TOUT CE QU’IL NE FAUT PAS FAIRE**

**Adopter un ton de "reproche",** "vous n'avez pas encore... toujours pas...", trop culpabilisateur, ce ton est capable de déclencher de fortes attitudes défensives (se justifier, chercher des prétextes).

**Généraliser** (vous êtes "toujours"... vous n'avez "jamais"...) ; s'en tenir à des constatations précises.

**Minimiser un objectif atteint** et des efforts réalisés (risque de démotivation)

**Relativiser les événements** et très vite tirer des enseignements (chercher à **résoudre** plus qu'à juger).

Utiliser l'entretien d'appréciation pour **résoudre des problèmes** **quotidiens,** récents, en cours (risque de dérive, manque de recul, pas de vision large sur l'année).

**Évoquer le cas d'autres personnes** au cours de l'entretien (ne pas comparer, ni donner en exemple).

**Être pointilleux, "coupeur de cheveux en quatre"** et oublier le **bon sens** ("lever la tête du guidon" et prendre un peu de distance).

**Chercher à convaincre** à tout prix l'apprécié(e) en lui montrant qu'il a tort

**Oublier que l'Entretien d'Appréciation** reflète ce qui s'est passé dans l'année (on doit retrouver en synthèse les difficultés rencontrées, les réussites constatées, les commentaires sur l'avancement des projets, travaux, etc.)

### TOUT CE QU’IL est recommandÉ DE FAIRE

* **Être le plus factuel possible** : apporter des faits significatifs pour expliquer une appréciation (voila ce que j'ai observé...).
* **Supprimer les "surprises".** L'appréciation est dans "la tendance" de l'animation décidée par le manager en cours d'année. Simplement elle est une occasion de dialoguer, expliquer, constater...
* **Être ferme** plutôt qu'autoritaire
* Savoir "**lâcher prise",** éviter la polémique, constater un désaccord tout en gardant sa position
* **Prendre rendez-vous** hors de l'entretien d'appréciation pour clarifier des points qui méritent de l'être.
* **Assumer** son appréciation en disant "voila ce que j'ai observé et ressenti..."
* **Amener l’intéressé à s'interroger,** à douter (s'il s'obstine) ; au cours d'un entretien d'appréciation il s'agit plus de chercher à se comprendre qu'à convaincre.
* **Valoriser** à chaque fois que c'est possible, notamment quand il y a eu une difficulté rencontrée, le fait de **s'être bien compris.**

**TOUT CE QU’IL est recommandÉ DE FAIRE**

|  |
| --- |
| **Il faut s'attendre à ce que l'apprécié(e) cherche à se justifier quand quelque chose n'a pas marché**.  Il s'agit d'entendre ses raisons, les lui accorder, tout en émettant ses propres réserves et son analyse si nécessaire. Mais l'essentiel est de lui faire reconnaître la **part des choses** : quel rôle a-t-il joué, quelle est sa **part** de responsabilité ?  Faire prendre conscience de la nature des co-responsabilités engagées et en particulier celle du collaborateur, est la voie d'une appréciation bien comprise. |

**ÉTAT D’ESPRIT**

L'appréciation est un réel acte de **responsabilité** qui exige :

* **de la rigueur** pour rassembler des faits expliquant l'appréciation portée.
* **de l'objectivité** pour garder de la distance, relativiser, faire preuve d'impartialité, afin de dégager l'essentiel et ne pas se faire influencer ou impressionner à tort. Cet acte de responsabilité exige lui aussi un **apprentissage.**
* **de** **tirer des enseignements pour** **rester** **positif et constructif.**

Le dialogue est l'occasion de créer les **meilleures conditions** pour l'année à venir. C'est aussi l'occasion de discuter des **moyens à** **mettre en œuvre** et d'assurer les étapes du suivi.

**Ainsi ces entretiens vous permettront :**

* de faire **un bilan de l'année écoulée** et de tirer avec vos collaborateurs les enseignements utiles,
* de fixer ensemble les différents **objectifs pour l'année à venir,**
* d'évoquer avec eux leurs **souhaits en matière de formation** **et d'orientation.**
* **De** **récompenser/sanctionner** dans la mesure des échecs/réussites
* **De motiver** et de mobiliser en rendant stratégiquement opportun pour les individus ce qui est opérationnellement souhaitable pour l’entreprise

**ÉTAT D’ESPRIT**

**Il vous revient de mener ces entretiens de façon constructive. Vous aurez en particulier le souci :**

* **de bien expliquer votre appréciation** en vous appuyant sur des faits constatés en cours d'année,
* **de prendre le recul nécessaire,** et de bien gérer votre réactivité et votre émotivité pour écouter jusqu’au bout, même les choses désagréables.
* **de comprendre les attentes** de vos collaborateurs, afin de vous aider dans votre manière d'animer votre équipe. L'appréciation bien comprise doit être utile tant à l'apprécié(e) qu'à l'appréciateur pour faire évoluer encore plus positivement les choses.
* **d'encourager la motivation** et d'inciter à la définition de bons objectifs de progrès tenant compte des objectifs stratégiques appliqués à votre service dans les secteurs clés définis.

Au terme de l'entretien, vous devrez être en mesure de commenter avec simplicité et netteté votre appréciation globale.

**ÉTAT D’ESPRIT**

**L'enjeu de l'entretien d'appréciation est donc important puisqu'il doit satisfaire à une double visée :**

* **qualitative et constructive** au service d'une performance toujours plus exigeante dans un marché hyper compétitif,
* **objective et équitable** au service d'une juste reconnaissance des efforts accomplis par chacun en vue de les récompenser le plus correctement possible.

**CONDITIONS DE RÉUSSITE**

## Définir explicitement l’objet d’évaluation au collaborateur dans un document écrit commun au hiérarchique et à son collaborateur. Ce sera :

* La prestation du salarié et l’évolution de la rémunération en

fonction des résultats obtenus

* La compétence : ce que le salarié peut faire
* Le potentiel : ce que le salarié pourra faire
* Un mixte des trois
  + Évaluer la prestation requiert la précision de critères d’évaluation pour être le plus objectif possible :
* Définir les qualités intrinsèques supposées
* Observer les attitudes et comportements développés
* Juger de la conformité de l’action par rapport aux directives et

aux procédures

* Mesurer l’écart entre les réalisations et les objectifs fixés
  + Offrir des enjeux crédibles de progression, pour les décisions à prendre en matière de rémunération et de carrière

4 éventualités sont possibles :

* promotion avec changement de salaire et de grade
* augmentation individualisée
* augmentation collective
* stagnation *mais alors ce n’est plus une condition de réussite ! elle doit être argumentée et ponctuelle.*
  + Tenir compte des remarques faites par le collaborateur

Ce qui ne signifie pas nécessairement être d’accord mais écouter, reformuler, en discuter et se positionner quant à l’avenir.

**ANALYSE CRITIQUE**

**DE QUELQUES CRITÈRES D’ÉVALUATION**

**Les critères faisant référence aux qualités intrinsèques** et aux comportements et attitudes peuvent être facteurs de conflit et d’incompréhension car ils sont difficilement mesurables et donc sujets à caution.

**Les critères basés** **sur la conformité** **par rapport aux directives** et aux procédures risquent d’entraîner une démarche peu dynamisante et peu motivante.

**Les critères consistants à mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs** apportent de bonnes garanties d’objectivité mais exigent une grande rigueur pour définir très précisément les objectifs, objectifs pas toujours facilement quantifiables

ex : nombre de sourires dans une journée pour mesurer

la convivialité ?

**bibliographie**

L’ENTRETIEN D’APPRÉCIATION ANNUEL

Armel MARIN - Galino éditeur 1999

**LES TECHNIQUES DE QUESTIONNEMENT**

Lionel BELLENGER et M.J. COUACHAERE – ESF éditeur 2000

**L’ÉVALUATION DU PERSONNEL DANS L’ENTREPRISE**

Jean-Pascal LAPRA - Dunod 1997

**RÉUSSIR DANS SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS**

Bruno BARJOU – ESF Éditeur 1998

**L’ENTRETIEN D’APPRÉCIATION**

J.F. LABOREY - Ed. ESF/Collection Permanente

**L’ENTRETIEN D’APPRÉCIATION DU PERSONNEL**

J. PIVETEAU - INSEP Éditions

**L’ENTRETIEN D’ÉVALUATION, COMMENT S’Y COMPORTER, COMMENT LE MENER ?**

J. TEBOUL - Ed. Dunod

**S’AFFIRMER ET COMMUNIQUER**

BOISVERT - J.M. et Madeleine BEAUDRY

Montréal - Les Ed. de l’Homme

**L’AFFIRMATION DE SOI**

D. CHALVIN - Paris - ESF Éditeur

**ÊTRE SOI**

R. COUILLET - ESF Éditeur

**ANNEXES**

**DÉFINITION DE FONCTION**

*INTITULE DE LA FONCTION :*

*SERVICE :*

*DIRECTION :*

**MISSION PRINCIPALE DE LA FONCTION**

**POSITION DANS L’ORGANIGRAMME**

***Responsable***

***Hiérarchique***

**Relations**

**internes**

**Relations**

**externes**

Poste

Fonctions

supervisés

**RESPONSABILITÉS PRINCIPALES (et temps à investir)**

**1)**

**2)**

**3)**

**4)**

**5)**

|  |  |
| --- | --- |
| **PRINCIPAUX CONTACTS**  **(Interlocuteur et Objet)** | |
| *CONTACTS INTERNES :*  (Responsable, collègues et subordonnés) | *CONTACTS EXTERNES :* |