

>> Management

Comment bien mener l'entretien annuel d'évaluation

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Mettre en place un entretien annuel d'évaluation ne va pas de soi, surtout dans les structures vétérinaires où l'évaluation des performances individuelles ne fait pas partie de la culture. Pour résoudre ce problème, quelques conseils sont utiles à connaître et à appliquer.

Une récente enquête montre que, si de plus en plus d'entreprises ont adopté, et souvent rendu obligatoire, un système d'évaluation du personnel, l'insatisfaction est

grande aussi bien chez ceux qui évaluent que chez ceux qui sont évalués. Qu'en est-il dans les cliniques vétérinaires où l'évaluation des performances individuelles ne fait pas partie de leur culture ?

Le problème

L'entretien d'évaluation, ou d'appréciation, est un des problèmes les plus épineux du management moderne.

Traditionnellement, il repose sur la démarche suivante :

- **le manager** se sent contraint de justifier son jugement ;
- **le plus souvent**, il assortit son jugement de « sanction » : augmentation de salaire, promotion ou... *statu quo*.

Pourquoi cette démarche soulève-t-elle un problème quasi insoluble ? :

- **le jugement** du manager repose sur un système de notation qui, pour paraître scientifique, n'en est pas moins éminemment subjectif ;
- **le manager** n'ayant pas toujours participé à l'élaboration des fiches d'appréciation, n'y croit guère lui-même ;
- **il sait que** son jugement peut être déterminant dans la carrière ou trajectoire de son collaborateur tout en étant sujet à l'erreur ;
- **il est pourtant** obligé d'en prononcer un, en tenant le rôle d'un « juge suprême » ;
- **le collaborateur** est un être humain ; il n'accepte pas de gaieté de cœur de se soumettre à une procédure identique à celle utilisée pour le contrôle de la qualité des produits ; il éprouve de ce fait une réticence bien légitime à « comparaître devant son juge suprême » ;
- **le collaborateur** a aussi sa propre opinion de la valeur de son travail, de ses efforts, de ses capacités ; s'il ne peut l'exprimer, il en ressent une frustration aux effets dévastateurs ; s'il l'exprime, c'est généralement pour être en désaccord avec son chef.

On le voit, la méthode traditionnelle d'évaluation contraint le responsable et son collaborateur à tenir des rôles intenablement à chacun des deux. D'où les réticences et le manque de conviction de nombreux vétérinaires à l'égard de ce type d'entretien, et de l'injustice qu'éprouve le plus souvent le collaborateur à ce sujet.

Le collaborateur est capable de s'évaluer

La méthode traditionnelle d'évaluation repose sur un certain nombre de postulats, caractérisant une conception particulière de l'Homme au travail :

- **le collaborateur** cherche plutôt à fuir les efforts, le travail, les responsabilités ;
- **il n'est pas capable** de connaître ni de découvrir seul ses forces et ses faiblesses, ses besoins, ses objectifs ;
- **il doit donc** être dirigé « de près », le responsable sachant mieux que quiconque ce qui est bon pour lui, ce qu'il est capable de faire ; cette conception est en réalité dépassée, et les faits le montrent chaque jour ; car il faut bien reconnaître que le collaborateur d'aujourd'hui est un adulte au plein sens du terme ;
- **il ne fuit pas** les responsabilités si on l'aide à les assumer (il les recherche même souvent) ;
- **il peut connaître** lui-même ses capacités personnelles, ses besoins, ses objectifs, pourvu qu'on l'y aide ;
- **il est capable** de prendre des initiatives et de faire preuve de créativité ;
- **il s'engage** d'autant mieux dans son travail qu'il a pu en déterminer lui-même les objectifs, correspondant à ses points forts et à ses aspirations personnelles.

Voilà une approche bien plus féconde que la précédente !

Elle permet en effet au manager de tenir le rôle d'un conseiller, au lieu de celui de « juge suprême » au cours de l'entretien d'évaluation. Il ne s'agit plus pour lui de communiquer son jugement sur le collaborateur, mais de l'aider à s'évaluer lui-même.

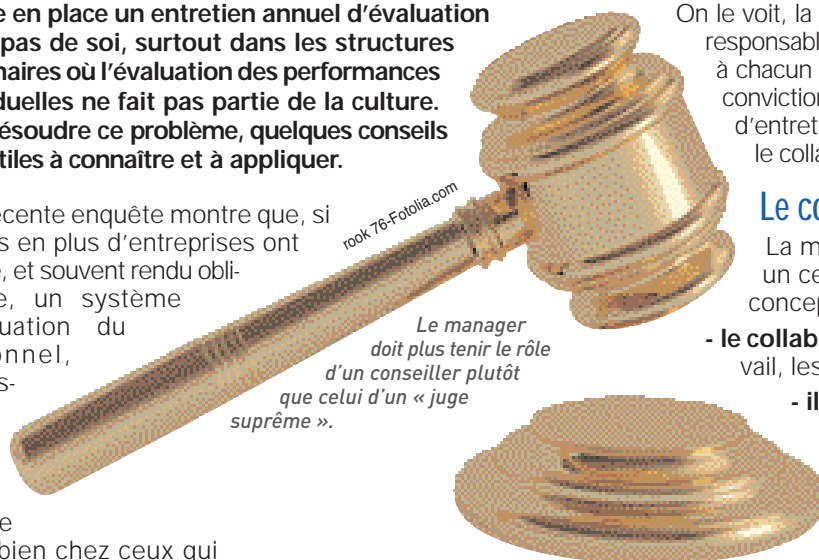
Comment et dans quel but ? C'est ce que nous allons examiner.

Les étapes de l'entretien d'évaluation efficace

L'entretien d'évaluation efficace doit permettre au collaborateur d'évaluer lui-même ses résultats et ses efforts passés, d'analyser lui-même les causes et les difficultés éventuelles, de dégager des solutions constructives et de proposer des objectifs faisant appel à ses points forts.

Accueillir positivement

Même s'il sait que nous ne le jugerons pas, notre collaborateur n'entre pas dans notre bureau d'un pas léger : l'entretien d'évaluation a, nécessairement, un aspect solennel car il va, devant nous, faire son propre bilan et devoir s'engager sur des objectifs. Il a certainement le trac (ne l'avons nous pas nous-mêmes



rook 76-Fotolia.com

Le manager doit plus tenir le rôle d'un conseiller plutôt que celui d'un « juge suprême ».

un peu ?). Aussi convient-il de l'accueillir positivement en le sécurisant et en le valorisant.

Inviter le collaborateur à s'exprimer

- **Rappeler** le but de l'entretien, si nous ne l'avons pas encore fait en accueillant le collaborateur.

- **L'inviter** à dire ce qu'il pense de son travail, de ses performances, de ses difficultés au cours de la période passée en revue, en utilisant à cette fin des questions ouvertes informatives. Mieux vaut d'abord commencer par une QOI positive.

Exemple : quels sont les résultats dont vous êtes satisfait pour cette année ?

Cette question laisse au collaborateur le temps de dégager seuls les points positifs de son bilan personnel. Il convient de remarquer que, très souvent, le collaborateur a tendance à se sous-évaluer au début et à mettre l'accent sur ce qui ne va pas ou qui aurait pu aller mieux. Aussi vaut-il mieux laisser de côté ces points négatifs, dans une première phase, pour s'en tenir aux aspects positifs du bilan. Pourquoi ?

Parce que cela sécurise le collaborateur et lui donne confiance en ses propres possibilités.

Exemple : vous dites que vous êtes satisfait de vos ventes d'aliments. À quoi attribuez-vous vos résultats ?

Ce type de question aide le collaborateur à avoir une image claire de ses points forts, de ses meilleures aptitudes, c'est-à-dire de tout ce dont il pourra tirer parti pour atteindre ses objectifs ultérieurs plus élevés. Cette phase de l'entretien vise à aider le collaborateur à se motiver : un Homme est d'autant plus motivé dans son travail qu'il peut y investir ses meilleures ressources, son potentiel de créativité et ses compétences. En les appliquant à la réalisation d'objectifs élevés, il parvient à satisfaire son besoin d'épanouissement et de développement personnels.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le collaborateur peut également mettre en évidence certaines lacunes ou insuffisances dans son travail ou ses efforts. Là encore, le manager devrait l'aider à chercher des solutions au moyen des questions ouvertes responsabilisantes (QOR).

Écoute réceptive

Nous n'insisterons pas sur l'importance de cette phase. Elle doit permettre au responsable de comprendre le point de vue de son collaborateur, ses satisfactions et ses préoccupations, et de les lui

manifeste. Elle est indispensable pour faire progresser l'entretien vers la formulation, par le collaborateur, de propositions constructives pour l'avenir.

Responsabilisation

Les phases précédentes ont conduit le collaborateur à prendre conscience de ses points forts. C'est sur cette base qu'il faut l'encourager à faire des propositions concrètes pour l'avenir : objectifs à atteindre, projets à entreprendre, amélioration à apporter dans le travail, etc.

Exemple :

- sur la base de votre analyse précédente, quel objectif concret pourriez-vous atteindre l'année prochaine ?

- dans quels domaines allez-vous apporter des améliorations ?

Grâce aux QOR, le collaborateur peut avancer ses idées, ses objectifs, ses propositions. De ce fait, il se sentira engagé envers elles et sera fortement motivé à les réaliser.

Il est clair que les objectifs qu'il proposera doivent être non seulement conformes à ceux de la clinique, mais aussi assez élevés sans être irréalistes. Il revient au vétérinaire d'aider son collaborateur à « ajuster le tir », et cela plus en suggérant qu'en imposant ou critiquant.

Enfin, les objectifs ou les propositions doivent être formulés en termes concrets, c'est-à-dire pouvoir être mesurables ultérieurement (combien ? quand ?).

Conclusion / concrétisation

À la fin de l'entretien, le vétérinaire conclut :

- **en résumant** de manière précise les objectifs et les propositions ayant fait l'objet d'un accord ;

- **en les mettant** par écrit, ainsi que les suggestions du collaborateur ;

- **en incitant** le collaborateur à « se jeter à l'eau ». ■

**Frédéric Pérez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites Phrases, aux Editions Thebookedition, en vente sur le site : www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr.*

>> GROS PLAN

Une question délicate

Que faire si le collaborateur nous demande – et cela peut arriver – ce que nous pensons de son travail et de ses résultats ?

Question délicate, car elle nous invite à exprimer une appréciation quand nous devrions éviter de le faire.

Soyons réalistes. Nous ne pouvons pas ne pas répondre à un collaborateur qui tient manifestement à connaître notre point de vue sur son travail. Nous distinguerons ici deux cas :

- nous sommes entièrement satisfait du collaborateur ; dans ce cas, pourquoi ne pas le lui dire ;
- nous avons une ou plusieurs raisons importantes de ne pas être satisfait de ses résultats ou de son comportement ; dans ce cas, nous faisons en sorte d'exprimer notre point de vue de manière positive et constructive. **F.P.**