

# Entreprise

## >> Management

## >> L'AUTEUR

Philippe MICHON

# Réussir l'entretien d'évaluation

L'évaluation des salariés d'un vétérinaire lui permet de les aider à gérer leur carrière au sein de la structure et d'utiliser au mieux leurs compétences. Elle permet d'adapter la rémunération et d'augmenter la fidélisation. Les salariés peuvent en tirer des enseignements sur leur parcours professionnel. De son succès vont dépendre des performances accrues pour la structure vétérinaire.

### Un entretien réussi demande une bonne préparation

L'évaluation des salariés n'est pas un acte banal et peut quelquefois les démoraliser. Avant de les évaluer, il faut définir les critères de cette évaluation en fonction des enjeux et des priorités stratégiques de la structure. Il faut donc préalablement réaliser sa propre évaluation. Ceci permet de définir les valeurs clés de la structure vétérinaire et de les traduire en compétences.

On distingue les compétences techniques des compétences comportementales. Pour chaque type de poste instauré dans la structure – ASV, vétérinaires, vendeuses, technicienne de surface, toiletteuse... -, on définit les compétences nécessaires au poste. Ce sont elles qui, associées à la mesure des atteintes d'objectifs, permettent de définir les critères d'évaluation. Quand plusieurs personnes sont évaluées sur des postes similaires, il est indispensable de préparer une grille d'évaluation afin de respecter un sentiment d'impartialité. En moyenne, une bonne préparation d'entretien demande autant de temps que de temps passé avec le salarié, soit une à deux heures.

Les structures vétérinaires les plus avancées mettent en place des évaluations très structurées et ont tendance à augmenter la fréquence des entretiens individuels à plus d'un par an. Il est important de ne pas les transformer en entretien fourre-tout : on ne parle jamais de salaire dans un entretien d'évaluation.

### L'évaluation des comportements doit être très précise

Les atteintes d'objectifs sont plus faciles à utiliser car elles sont mesurables, ce qui n'est pas le cas des comportements. Ces derniers ont tendance à être considérés par une évaluation au pifomètre ni équitable, ni objective. L'équité demande également dans ce domaine d'établir des abaques, ce qui est loin d'être aisé.

Les salariés doivent connaître les détails des critères retenus. La grille doit donc être simple. Dans de nombreuses entreprises, la tendance est actuellement à ne plus évaluer les salariés uniquement sur leurs performances mais aussi sur la façon dont ils y parviennent : une notion déontologique voit le jour un peu partout. Egalement très tendance, la satisfaction de l'équipe est une mesure de plus en plus effectuée : elle a la vertu de prévenir les départs de salariés dans un monde de l'emploi de moins en moins linéaire. Il demeure cependant difficile d'évaluer les compétences comportementales.

### Si on demandait au salarié de faire une partie du travail

Dans les tendances nouvelles, il en est une particulièrement intéressante : demander à ses salariés de s'auto-évaluer. Contrairement à une première approche, ceci ne permet pas d'économiser du temps pour le vétérinaire. L'auto-évaluation



Françoise Bussiéra

Quand plusieurs personnes sont évaluées sur des postes similaires, il est indispensable de préparer une grille d'évaluation afin de respecter un sentiment d'impartialité.

ne doit pas être faite au hasard. Le même travail de préparation doit être effectué que pour un entretien classique.

La technique consiste à préciser au collaborateur les points sur lesquels on désire l'évaluer. A lui de préciser ce qu'il estime être ses points forts, les domaines dans lesquels il pense avoir progressé et ceux dans lesquels il doit encore avancer. Chaque réponse doit être étayée par des exemples concrets. Cette technique entraîne chez le salarié une attente d'investissement plus importante de la part du vétérinaire.

Une autre technique consiste en une évaluation collégiale des ASV par l'ensemble des vétérinaires et des vétérinaires par l'ensemble des ASV. Quand le vétérinaire dirigeant la structure est à même d'entendre les critiques, c'est de loin la meilleure solution. ■

## >> GROS PLAN

### Enquête en ligne du *Journal du Management*

Plus d'un salarié sur quatre sort démoralisé d'un entretien d'évaluation.

- 1 salarié sur 3 estime que son patron devrait le motiver.
- 9 salariés sur 10 réclament un bilan précis de leurs points forts et faibles.
- 9 salariés sur 10 voudraient pouvoir communiquer à leur patron leur désir de formation.
- 9 salariés sur 10 veulent discuter de leurs possibilités d'évolution.
- 1 salarié sur 3 pense que son patron ne connaît pas bien le travail à évaluer.

## Exemple de grille d'évaluation

Compétences	Très insuffisantes	Insuffisantes	Bonnes	Excellentes	Exceptionnelles
Scientifiques					
Zootechniques					
Animalières					
Informatiques					
Contention					
Précisions éventuelles					
Ecrit					
Oral					
Convaincre					
Ventes					
Travail d'équipe					
Analytiques					
Synthétiques					
Compréhension					
Disponibilité					
Originalité					
Rapidité					
Investissement					
Organisation					
Ponctualité					
Transmission des infos					
Qualité du travail effectué					
Capacité à avouer les erreurs					
Disponibilité dans l'équipe					
Ambiance interne					
Ecoute interne					
Compréhension des objectifs					
Ecoute client					
Aide client					
Discours client					
Présentation					
Honnêteté					
Adaptabilité					

### >> GROS PLAN

## Pour éviter une perte de temps

#### 1/ Préparer l'entretien :

- définir précisément le poste,
- préciser les objectifs de l'année écoulée et les résultats,
- fixer les objectifs de l'année à venir,
- prévoir les écueils que risque de rencontrer le salarié et le moyen de les contrer.

#### 2/ Savoir aborder tous les sujets :

- dire la vérité : le non-dit est démotivant,
- ne pas tourner autour du pot,
- s'appuyer sur des chiffres,
- utiliser la forme interrogative (pourquoi) plutôt que l'assertion.

#### 3/ Faire le point sur les résultats :

- les intégrer dans l'environnement économique,
- les tempérer avec les capacités du salarié,
- Identifier les causes d'échecs.

#### 4/ Fixer les objectifs :

- en chiffres précis,
- impose que la structure connaisse ses chiffres et objectifs.

#### 5/ Prévoir un entretien de débriefing à 15 jours :

- permet essentiellement de recueillir l'avis de l'évalué.

#### 6/ Réaliser un entretien trimestriel :

- pour soutenir l'évolution,
- pour mieux comprendre le travail évalué.