



TRAIT d'Union

Trait d'Union n° 9 – Janvier 2012

ÉVALUER SES COLLABORATEURS POUR SOUTENIR LA PERFORMANCE



Les entreprises choisissent généralement le début d'année pour demander à leurs managers de mener les entretiens annuels couramment appelés « entretiens d'appréciation, d'évaluation ou de progrès ».

C'est donc sur le thème « **Évaluer ses collaborateurs pour soutenir la performance** » que nous avons choisi d'ouvrir cette année 2012.

Bonne lecture et bonne année à tous !

L'entretien annuel est un outil fondamental du management, fondé sur une logique d'échanges et d'engagements réciproques. Il doit être source de progression et de motivation et s'intégrer dans un dispositif plus global d'appréciation de la performance.

L'entretien annuel, souvent source d'anxiété pour les deux parties parce que vécu comme un exercice formel s'appuyant sur un formulaire, doit, pour être efficace, s'intégrer dans un dispositif d'échanges réguliers sur la performance du collaborateur apprécié.

Il est à noter que l'un des éléments les plus mal vécus par les salariés est le peu de temps¹ que leur consacrent leurs managers dont ils attendent de l'attention, du feedback et de la reconnaissance.

Malheureusement, si chacun s'accorde à dire que motiver et faire évoluer ses collaborateurs nécessite de favoriser avec chacun d'entre eux des échanges réguliers, sous la pression des urgences, les rendez-vous sont généralement centrés sur les problèmes immédiats et laissent peu de place à l'échange sur la contribution et la reconnaissance de l'individu.

¹ Les managers passent en moyenne 30% de leur temps à faire du reporting.

M.T.D.

Tél. 01 45 57 23 30

mtd@mtdsa.com

mtdsa.com

Toute l'équipe M.T.D.
vous souhaite
pour 2012
la réussite
de tous vos projets !



Notre nouvelle adresse :

65 rue Desnouettes
75015 PARIS

*Pour vous abonner ou vous désabonner, contactez-nous :
mtd@mtdsa.com*

Liens utiles

<http://www.mtdsa.com>

reconnaissanceautravail.com

travailler-mieux.gouv.fr



Les échanges réguliers sont autant d'occasions de s'intéresser au collaborateur (ses difficultés, ses satisfactions, son état d'esprit, sa motivation...) et de lui donner du feed-

back sur sa performance et son comportement.

Quelques conseils :

- Réunir les conditions favorables à l'échange (au bon moment, dans un lieu propice au dialogue, en évitant l'entre deux portes et l'échange par mail).
- Prendre le temps !
- Trouver des occasions de dire ce qui va et pas seulement ce qui ne va pas !
- Laisser le collaborateur s'exprimer.
- Rester positif même pour formuler des reproches.
- Etre franc et factuel.

Fort d'une relation de confiance et de feed-back réguliers, l'entretien annuel répond à des objectifs précis

Souvent ressenti comme une charge de travail supplémentaire, ce rendez-vous devrait plutôt être analysé comme un levier pour développer la performance de l'individu.

Lorsqu'il est bien mené, l'entretien annuel permet au manager de comprendre ce qui rend ses collaborateurs performants et d'identifier ce qui pourrait être mis en œuvre pour développer leur potentiel. Il doit capitaliser sur les forces du collaborateur (les points forts), ce qui sera plus générateur de confiance et de performance plutôt que de travailler à combler les lacunes.

Il permet également de

- Donner du sens à l'action collective et individuelle
- Développer les compétences et la motivation
- Communiquer directement sur les objectifs dans un échange constructif

- Favoriser l'efficacité en donnant un feedback qui capitalisera sur les échanges ayant eu lieu tout au long de l'année passée
- Aider l'entreprise à valider ses décisions en ce qui concerne les promotions
- Définir des plans d'accompagnement qui donnent une perspective à l'entreprise, au manager et au collaborateur, levant ainsi les incertitudes sur les évolutions et les changements
- Prémunir l'entreprise dans des situations conflictuelles

Il reste un exercice exigeant

Il est parfois abordé avec réticences et craintes tant du côté de l'apprécié que du manager. De ce fait, la tentation peut être grande de le « bâcler » et de le considérer comme une obligation administrative. Beaucoup de DRH constatent que les échanges manquent, dans certains cas, de franchise et de profondeur. On observe fréquemment une sorte d'évitement de part et d'autre qui conduit à des échanges superficiels et purement formels.

De la préparation à la conduite de l'entretien, comment optimiser l'efficacité de ce rendez-vous annuel ?

La préparation est prépondérante.

Elle permet au manager de se faire une opinion précise et factuelle sur la performance, la motivation et les compétences du collaborateur. Il convient de réunir différentes sources d'informations :

- Fiche de poste / mission
- Référentiel de compétences
- Parcours du collaborateur, ses formations, ses derniers entretiens d'appréciation
- Les éléments sur la performance et les observations du manager (entretiens intermédiaires, feed-back des clients et collègues).

La réflexion sur l'appréciation, les aptitudes, les compétences, nécessite que le manager prenne du recul et documente les faits (dates, observations, supports de l'observation, conséquences).

Pour favoriser l'échange et l'implication du collaborateur, il est indispensable de le solliciter assez tôt pour lui permettre de s'auto-évaluer et de se préparer à cet entretien. Le manager prendra soin de lui préciser le contenu et de se mettre d'accord sur le déroulement prévu.

Pour que l'entretien soit constructif, le manager doit se donner comme objectif de stimuler et guider la montée en performance de son collaborateur.

L'entretien doit respecter une structure

- Tout d'abord fixer le cadre et créer un climat propice à l'échange.
- Etablir le diagnostic en commençant par la compréhension du point de vue du collaborateur avant que le manager n'exprime le sien et ouvre la discussion sur d'éventuelles divergences.
- Convenir d'un plan d'action sur les objectifs, les compétences, les souhaits du collaborateur en termes d'accompagnement et d'évolution.

Quelques conseils :

- S'isoler et couper les portables pour en faire un vrai moment privilégié
- Discuter autant du comment que du combien
- Veiller à analyser autant les points forts que les points de progrès... les points forts sont souvent vite admis pour se focaliser sur les lacunes
- Eviter de se positionner en juge
- Favoriser l'autodiagnostic et faire réfléchir le collaborateur
- Faire le lien entre les objectifs stratégiques et les objectifs du collaborateur.

L'entretien annuel est une formidable opportunité de stimuler la performance et de favoriser l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et du poste. Le manager pourra se féliciter d'avoir réussi cet exercice difficile si le collaborateur a finalement le sentiment que cet échange n'était pas une perte de temps, bien au contraire !

« En temps de crise, les salariés attendent plus que jamais le respect de l'éthique, des valeurs. Ils veulent de leurs managers la vérité, des communications authentiques, sincères et justes ». P. RUGUET²

BIBLIOGRAPHIE, ETUDES, ARTICLES DE PRESSE



Evaluation, trappe ou tremplin ?

Jean-Guy **MILLET**, Pierre **CASPAR** et Claude **NORMAND**
Editions **EYROLLES** - 2010

Cet ouvrage nous propose une prise de recul et des orientations pratiques pour faire de l'évaluation un levier de performance.

ACTUALITES

Université Paris I Panthéon Sorbonne



M.T.D. est partenaire de longue date du MASTER 2 **Stratégie Commerciale** et **Politique de Négociation**. Ce Master se positionne à la 3ème place du classement SMBG 2011.

Au programme des étudiants pour les cours assurés par MTD pour le cycle 2011-2012 :

- ✓ Réussir ses entretiens de vente en B to B
- ✓ Mettre en œuvre une stratégie de développement de compte
- ✓ Négocier en préservant ses marges

² Jean-Paul **LUGAN** et Philippe **RUGUET**, tous les deux coachs et anciens sportifs de haut niveau, ont publié **MANAGER AVEC COURAGE** aux éditions EYROLLES.