

Comment pérenniser l'entretien annuel d'évaluation ?

Pourquoi la procédure d'entretien ennuie t elle tout le monde ?

- ▶ Parce que son application théorique, maximaliste comme souvent, en France, lui enlève toute séduction :
 - Imprimés trop longs et trop compliqués à remplir
 - Difficulté à faire cohabiter maîtrise du poste et objectifs
 - Exclusion des objectifs qualitatifs
 - Critères SMART appliqués de manière universelle
 - Mauvaise gestion des nombreux « sous produits » de l'entretien
 - Pas de cohérence entre appréciation et rémunération
 - Encadrement surchargé par le nombre d'appréciations
 - Formations à l'entretien trop « psychologisées » et pas assez pragmatiques
 - Aucun feed back organisé auprès du salarié

Comment pérenniser ?

L'imprimé d'évaluation

- ▶ L'imprimé doit être bien conçu, agréable, simple et rapide à remplir
- ▶ Il ne constitue que la formalisation de l'échange et non « ce foutu document à remplir pour la DRH ». L'imprimé ne doit pas ruiner le plaisir de l'échange
- ▶ Il doit être adapté aux différentes populations de l'entreprise : cadres et non cadres (voire d'autres)
- ▶ Il doit comprendre des rubriques intéressant autant le salarié que l'entreprise :
 - Est il heureux dans son travail ?
 - Ses conditions de travail sont elles optimales ?
 - A-t-il des propositions à faire concernant l'amélioration du fonctionnement du service
 - Aimerais il suivre une formation non retenue par « son chef » ?
- ▶ Le plan de carrière n'a pas à être abordé ici mais faire l'objet d'une people review tous les 3 ans avec un spécialiste de la DRH.

Les objectifs

- ▶ Les objectifs sont souvent **la cause** du dépérissement de la procédure
- ▶ Ne pas hésiter à puiser les objectifs dans l'imperfection des tâches et missions du poste, rarement accomplies de manière professionnelle
- ▶ Ne pas hésiter à fixer des objectifs qualitatifs concernant les comportements du salarié même si ces objectifs ne sont pas quantifiables (le progrès sera déduit de situations observées)
- ▶ Réserver les critères SMART à la population cadre
- ▶ Ne pas **obliger** l'encadrement à faire un point à mi année sur l'évolution des objectifs, même si ce point est souhaitable.
- ▶ Les objectifs doivent être le résultat d'un vrai compromis et non une donnée entrée « au forceps » par le hiérarchique, qui a souvent lui même antérieurement accepté des objectifs trop ambitieux

Le lien appréciation / rémunération

- ▶ Assez d'hypocrisie !
- ▶ Comment dire à un salarié qu'il fait un super travail et ne pas aborder la cohérence entre cette qualité de travail et sa rémunération ?
- ▶ Pour ne pas pervertir l'entretien, il suffit de prévoir dans l'imprimé un coefficient qui aura une incidence sur une prime d'objectif ou de résultat ou une lettre (ABCDE) qui fera sens avec la grille des salaires
- ▶ Un entretien ultérieur conclura sur la liaison entre la position de la rémunération et le niveau d'activité du salarié.
- ▶ Attention aux effets inflationnistes. Prévoir des systèmes d'incitation souples et réversibles : primes ou % d'augmentation générale graduée voire bloquée selon les résultats.

Le déroulement de l'entretien (1)

- ▶ **Simplicité de l'échange et convivialité** sont les maîtres mot
- ▶ L'entretien est aussi l'occasion de vider tous les malentendus et de repartir du bon pied : sincérité indispensable !
- ▶ Le courage est ce qui manque le plus souvent aux managers quand il s'agit d'annoncer des résultats décevants ou un professionnalisme chancelant : tout le monde est beau , tout le monde est gentil !
- ▶ Cette franchise doit fonctionner dans les deux sens
- ▶ Celui qui doit évaluer est celui qui donne les ordres et qui est le plus à même d'apprécier le travail réalisé : délégation obligatoire et hiérarchie courte
- ▶ C'est le même qui doit pouvoir sanctionner négativement ou positivement (attention aux double corrections de l'entretien faisant perdre toute crédibilité à son auteur !)

Le déroulement de l'entretien (2)

- ▶ Les moyens sont souvent aux abonnés absents pour la réalisation des nouveaux objectifs : un peu de cohérence :

Il ne faut pas prendre les gens pour des imbéciles, quand tout le monde sait que les conditions de réussite de l'action ne sont pas réunies.

- ▶ La procédure gagne à être **contradictoire** : chacun de son côté , évaluateur et évalué remplissent l'imprimé avant de confronter leurs appréciations au cours de l'entretien
- ▶ L'imprimé final, co signé par les deux parties, **fait contrat** pour la période à venir . Plus qu'un contrat écrit, **c'est un contrat d'homme à homme** , un contrat moral

Le feed back

- ▶ L'entretien est un outil de management et pas un outil pour la DRH (même si elle est concernée)
- ▶ Ses bénéficiaires en sont d'abord les intéressés eux-mêmes, et leur hiérarchique, et non la DRH
- ▶ **Un retour** doit être fait au salarié sur tous les points abordés dans l'entretien qui ont fait l'objet de réclamations de sa part ou de propositions :
- ▶ C'est chronophage mais c'est la seule condition pour que le salarié trouve que l'entretien « sert à quelque chose » et qu'on l'a entendu.
- ▶ **Si vous n'êtes pas prêts « à faire tout ça »
Ne faites rien !**

Rien ne dure vraiment, s'il ne fait la
preuve de son utilité