



## *L'entretien d'évaluation*

ACT Formation  
181 à 203 avenue Jean Jaurès  
69007 Lyon  
Tél. 33 00/4 72 73 48 79  
Fax 33 00/4 72 73 11 20  
email : [info@actformation.fr](mailto:info@actformation.fr)  
[www.actformation.fr](http://www.actformation.fr)

ACT Formation SA  
1 route de l'aéroport  
CP 782 CH-1215  
Tél. 41 22/799 22 23  
Fax. 41 22/799 22 28  
email : [actformation@actformation.ch](mailto:actformation@actformation.ch)  
[www.actformation.ch](http://www.actformation.ch)

- SOMMAIRE -

- 1) QUOI ? - 2 -**
- L'évaluation en question
  - L'entretien d'évaluation réhabilité
  - Ce que l'on doit comprendre par évaluation
  - En quoi l'entretien d'évaluation est-il différent des autres entretiens de management ?
- 2) POURQUOI ? - 5 -**
- L'évaluation du personnel dans l'entreprise
  - L'évaluation pour les collaborateurs
  - L'évaluation pour les managers / évaluateurs
  - Politique générale de l'entreprise et politique de gestion des ressources humaines : évolution !
- 3) COMMENT ? - 8 -**
- A/ Les principes de base**
- Les rôles et compétences du manager
- B/ Les étapes à suivre**
- La préparation
  - L'accueil
  - Le coeur de l'entretien
  - Les documents utiles à l'entretien
- 4) ATTENTION !!! - 15 -**
- A/ Les pièges de l'évaluation**
- B/ Les étapes à suivre**
- 5) CONCLUSION : Principes d'évolution - 18 -**
- 6) 7 FICHE-OUTILS - 19 -**

- *C'est quoi ?* -

## **1) QUOI ?**

### ***L'évaluation en question***

Le terme communément utilisé "d'entretien d'évaluation" est peut-être mal choisi. En effet, il évoque les notions peu appréciées de test et de contrôle. Tout de suite, on pense que c'est quitte ou double, que l'on est surveillé de près, et que chacun de nos gestes peut s'avérer fatal pour notre emploi, notre niveau de vie, notre statut social, notre renommée... etc. Bref, c'est le stress et ce procédé nous semble, de loin, bien barbare, mesquin, irritant, stressant, voire méchant.

Ne sommes-nous pas autre chose que des machines à produire ? La loi du plus fort régira-t-elle toute notre vie ? Est-il juste de nous juger sur la seule base de résultats chiffrés sur lesquels toute notre bonne volonté et tous nos efforts n'ont pas toujours pris ? En fin de compte, l'entretien d'évaluation n'est-il pas un peu démodé, aux vues des techniques de management moderne, très axées sur le développement des ressources humaines ?

Voilà, à peu près, les idées préconçues et les réflexions que nous inspire la plupart du temps le procédé d'évaluation.

### ***L'entretien d'évaluation réhabilité***

Toutes ces réflexions pourraient être fondées, mais elles ne le sont aucunement, ou du moins ne devraient-elles pas l'être. Car, loin d'être un procédé barbare (stakhanoviste !), l'entretien d'évaluation est à la pointe du management participatif. Loin d'être un outil diabolique des managers pour faire pression sur leurs subordonnés, c'est un outil de développement des compétences, une possibilité d'évolution pour les collaborateurs.

D'ailleurs, au risque d'être mal compris, nous prendrions le parti de rebaptiser l'entretien d'évaluation "entretien d'évolution". Parce que, quoi qu'il ait pu être l'évaluation du personnel auparavant, l'entretien d'évaluation est aujourd'hui un moyen de communication privilégié entre le manager et le collaborateur.

- *C'est quoi ?* -

***Ce que l'on doit comprendre par "évaluation"***

L'évaluation des hommes dans l'entreprise ne porte pas exclusivement sur des considérations matérielles ou financières. L'obligation de résultat est incontournable, bien sûr notre évaluation portera sur l'écart entre nos objectifs (permanents et ponctuels) et nos résultats effectifs ! Ce qui caractérise un entretien d'évaluation, et qui le différencie de l'évaluation de l'époque du productivisme (faite par simple observation des chiffres), c'est la **communication**.

Les occasions de rencontres et de discussions entre managers et collaborateurs sont difficiles à trouver. Nous devons les créer. L'entretien d'évaluation est l'occasion programmée et régulière qui permet au manager de faire le point sur les compétences du collaborateur, d'être informé des difficultés qu'il rencontre, d'évaluer ses progrès et ses potentialités, et enfin de statuer avec lui sur l'évolution de sa carrière. C'est un moment de partage où le collaborateur livre le bilan de ses actions, le manager confie ses impressions (félicitations et points d'amélioration-réprimande), où l'on cherche ensemble des solutions, où l'on prend des résolutions, et où l'on avise concrètement de l'évolution du collaborateur dans l'entreprise.

C'est donc bien en terme d'évolution que l'on doit considérer l'évaluation. Et, toutes nos idées préconçues sur l'évaluation, en tant que manager ou comme collaborateur, n'ont plus cours si l'on réalise que l'entretien d'évaluation ne vise qu'à une chose simple et louable: assurer la bonne marche de l'entreprise en s'assurant que ses acteurs la servent bien et qu'ils soient rémunérés en juste proportion de leurs services rendus.

- *C'est quoi ?* -

***En quoi l'entretien d'évaluation est-il différent des autres entretiens de management ?***

A la différence de l'entretien de contrôle ou de suivi, l'entretien d'évaluation a lieu lors d'une **période calme** (pas au cours d'une mission, d'un projet, ou avant une promotion... ). De même, on ne se réfère plus à une mission (ou un objectif) spécifique ; dans l'entretien d'évaluation, c'est une **vision générale**, le profil du collaborateur, que l'on cherche à cerner.

**Il faut penser l'évaluation comme un bilan de carrière régulier.**

Le manager programmera donc un entretien d'évaluation lorsque :

- Un an s'est déjà écoulé depuis la dernière évaluation du collaborateur.
- Un changement de poste est en vue, selon la demande du collaborateur ou du fait d'une réorganisation des postes : il faut déterminer si le collaborateur est tout à fait capable d'assumer ces nouvelles responsabilités.
- On "recrute" des membres de l'entreprise pour un projet, une mission interne.
- Un nouveau collaborateur intègre l'entreprise : outre son entretien de recrutement, la nouvelle recrue sera suivie de près et évaluée plusieurs fois durant la première année.

*(voir le tableau en page 7)*

- *Pourquoi ?* -

## **2) POURQUOI ?**

Encore une fois, le but principal de l'entretien d'évaluation est **l'évolution** : de l'entreprise, des collaborateurs et aussi des managers (qui mènent l'entretien).

### ***L'évaluation du personnel pour l'entreprise :***

- Facilite la circulation de l'information en multipliant les occasions de rencontre entre les acteurs de différents niveaux hiérarchiques.
- Limite conséquemment les pertes de productivité et d'efficacité dues au laisser-aller (voire à la mauvaise foi) de certaines personnes dans l'entreprise (il y en a toujours !).
- Assure la maximisation du potentiel de chaque acteur dans l'entreprise (y compris des dirigeants, évalués par les actionnaires !). L'évaluation étant une forme de contrôle plus générale.

### ***L'évaluation pour les collaborateurs :***

- Démontre l'intérêt que l'on porte à leur travail. Cela prouve que leur participation dans l'entreprise a de la valeur, quel que soit leur niveau hiérarchique.
- Motive leur assiduité et leur application, car il savent que cela sera remarqué...
- C'est, pour chacun d'entre eux, l'occasion certaine de pouvoir exposer ses doléances et ses ambitions.
- Permet d'être en contact avec leur supérieurs hiérarchiques, qui ne sont plus ainsi de sombres et mystérieux "commandeurs". Les collaborateurs savent aussi que c'est pour eux une occasion de s'en faire des alliés, des médiateurs capables de concrétiser leurs ambitions.

**- Pourquoi ? -**

***Pour le manager / évaluateur***

- C'est un moyen de s'assurer que ses collaborateurs sont compétents dans leur domaine, productifs et efficaces, qu'ils sont assez formés et informés... etc. Bref, qu'ils forment une équipe capable de réaliser tous les objectifs que la stratégie de l'entreprise commande au service dont il est responsable.
- En plus des entretiens de contrôle (pour les projets ponctuels), c'est l'occasion pour déceler les problèmes de motivation, de distribution des tâches, de circulation de l'information, les dysfonctionnements techniques et pratiques, les conflits effectifs ou potentiels... etc.
- Une bonne occasion de se remettre en question soi-même : si le manager/évaluateur est aussi évalué par son supérieur, seuls ses collaborateurs sont à même de l'éclairer sur ses défauts en management des hommes...
- Vous partagez votre vision de l'avenir de votre service, département, entreprise.

***Politique générale de l'entreprise et politique de gestion des ressources humaines***

La politique de gestion des ressources humaines fait partie intégrante de la politique générale de l'entreprise. Nous nous permettons de le rappeler parce que c'est, à notre avis, le principe essentiel en matière de management.

En effet, nous prenons le parti d'affirmer que le **capital humain**, que la politique de gestion des ressources humaines s'efforce de maximiser, est (doit être) la plus grande richesse de l'entreprise, qu'il faut la valoriser, et que l'entretien d'évaluation/évolution est l'outil par excellence pour ce faire.

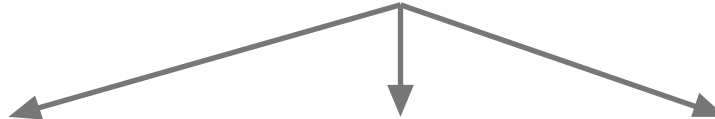
Car la politique générale de l'entreprise énonce à la fois :

- les perspectives d'activités
- les perspectives de structures

Or, c'est dans la gestion des ressources humaines que ces perspectives se rejoignent pour se réaliser...

- Pourquoi ? -

## Évolution !



POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		
Recrutement	Motivation	Développement
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse des postes</li><li>• Politique et classification des postes</li><li>• Politique et recherche, sélection du personnel interne / externe</li><li>• Politique et intégration, accueil</li><li>• <b>Évolution</b> des compétences et des possibilités d'insertion de la personnalité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politique de la rémunération et système de salaire</li><li>• Politique et gestion des prestations sociales</li><li>• Philosophie et Politique d'entreprise ("Réglementation")</li><li>• Conditions de vie au travail</li><li>• <b>Évolution</b> des résultats obtenus, des performances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesures de la satisfaction / insatisfaction individuelle et de groupe</li><li>• Détermination des attentes et des besoins des différentes personnes et groupes</li><li>• Politique, plan de promotion et gestion de carrières</li><li>• Politique et application des mesures pour améliorer l'information et la communication</li><li>• <b>Évolution</b> des moyens et des possibilités de développement</li></ul>



- *Comment ?* -

### **3) COMMENT ?**

#### **A/ Les Principes de base**

- **Les rôles et compétences du manager**

- Se préparer !!! (voir le paragraphe B/ )

- L'évaluation est un bilan qui concerne principalement les domaines suivants :

- . résultats (écarts )
- . satisfaction
- . connaissances
- . disponibilités
- . communication
- . organisation
- . initiative
- . animation
- . délégation
- . décision
- . ambitions

- Ne surtout pas négliger les impressions, sentiments, niveau de satisfaction, doléances, opinions... etc. du collaborateur à l'égard de son travail

- Dédramatiser les situations problématiques. Savoir prendre du recul, car une tension trop forte débouche vite sur des conflits, donc sur d'autres problèmes.

- Connaître et appliquer les techniques de résolution de problèmes :

- \* CAOS : CONCENTRER, ANALYSER, ORGANISER, SUIVI
- \* la PBL : PROBLEM BASED LEARNING
- \* DESC : DECRIRE, EXPRIMER, SUGGERER, CONSEQUENCE
- \* Le Processus Créatif de résolution de Problèmes

**- Les étapes à suivre -**

## ***B/ Les étapes à suivre***

### **• La préparation**

Il n'y a de vraie préparation que dans la préparation écrite.

La préparation est un exercice indispensable à l'entretien d'évaluation, autant pour le manager que pour le collaborateur.

En ce qui concerne la préparation, pour le manager, il faut être strict, exigeant, car on valorise l'entretien et le collaborateur.

**La préparation doit être faite par écrit.**

**Si on n'est pas préparé, il faut s'attendre à des conséquences :**

- peu de dialogue
- échange inégal
- les points importants risquent de manquer
- les "timides" ne pourront pas prendre confiance en eux-mêmes et gagner de l'assurance.
- manipulation

**Comment réagir en cas de non-préparation :**

- on refuse d'animer l'entretien et on ajourne le rendez-vous
- on propose notre aide pour la préparation
- on essaie de comprendre pourquoi il y a blocage ou réticence
- on fixe un autre rendez-vous.

**- Les étapes à suivre -**

**• Accueil**

Introduction positive si le contexte le permet.

**1. Mise en confiance**

Avec des sujets d'actualité, vacances, week-end, la famille, le hobby, etc...

“Le blabla social.”

**2. Structure de l'entretien**

Comment va se dérouler notre entretien :

- durée
- règles
- (dialogue, etc..)

**3. Fixer le but de l'entretien**

Pourquoi tu es là ?  
Pourquoi je suis là ?

- faire le bilan
  - mieux se connaître
  - renforcer notre collaboration
  - avoir un entretien ouvert sur le passé et le futur
  - critique : d'un point négatif, aller vers le positif
  - mettre en évidence les points forts
  - améliorer les points faibles
  - fixer des objectifs concrets
- ...etc.

**- Les étapes à suivre -**

**4. Fixer le cadre de l'entretien**

Fixer le rendez-vous :

- minimum 15 jours à l'avance
- distribution du formulaire et du questionnaire
- Y-a-t-il des sujets dont tu souhaiterais discuter ?

Le lieu :

- il est important (confidentialité de l'entretien)
- il doit être sécurisant car il peut conditionner l'entretien

La date et l'horaire :

- Exemple : entre 14 h 00 et 15 h 30, et si nous n'avons pas assez de temps durant cette heure et demie, nous fixerons un autre rendez-vous.

Planifier:

- donner priorité absolue à ce rendez-vous, ne pas le reporter

Rappeler:

- le rendez-vous au collaborateur 2 à 3 jours avant

Confort :

- ne tolérer aucun dérangement pendant l'entretien

Dire :

- les sujets que nous n'aborderons pas.

**5. Rappeler les principes de l'entretien**

- Dialogue franc et ouvert
- Liberté d'expression
- Préparation mutuelle
- Confidentialité
- Le suivi

- Les étapes à suivre -

• **Le coeur de l'entretien**

**Le chef**, dans l'entretien, est un **poseur de questions**. Car quand on pose des questions **on reçoit des réponses**, et celui qui répond **parle et s'engage**.

Qui mène le débat ?	}	
	}	Le chef
Qui pose les questions ouvertes ?	}	
	}	
Qui parle prioritairement ?	}	Le collaborateur

*Le chef pose des questions ouvertes*  
=  
*L'entretien miroir*

**Conséquences de l'entretien miroir :**

- Le collaborateur prend conscience de ses propres faiblesses et des améliorations possibles
- Le collaborateur participe
- Le collaborateur s'engage
- Le collaborateur fixe ses objectifs + délais

**Les étapes qui sont franchies :**

1. *L'accueil positif* : sourire, information et valorisation du moment
2. *Le bilan de la période* : observations et discussions, félicitations et points d'amélioration
3. *La projection dans l'avenir* : négociation, objectifs et planification
4. *Motivation* : encouragements, conseils et mise en confiance

- Les étapes à suivre -

- **Les documents utiles à l'entretien d'évaluation**

**La préparation de l'entretien : quels documents faut-il utiliser ?**

**1. L'évaluation antérieure, si existante**

Si non existante, utiliser les objectifs de l'année en cours et des années précédentes ainsi que votre évaluation fictive.

**2. Votre préparation (Évaluation fictive)**

Ajouter tout document permettant d'appuyer l'entretien en cas de doute : organigramme, cahier des charges, politique de l'entreprise, nouvelle Stratégie etc.

**3. L'historique de sa formation (Connaissance du domaine)**

- Compétences techniques.
- Curriculum Vitae.
- Points forts reconnus et constatés.

**4. L'inventaire des éléments caractéristiques de l'année**

- Résultats / Performances.
- Activités dominantes.
- Efforts remarquables.

**5. Tous les renseignements administratifs du collaborateur**

Dossier personnel.

**- Les étapes à suivre -**

**Quels documents sont utiles pendant l'entretien ?**

**1. La définition de la fonction du collaborateur**

Autrement dit, le cahier des charges ou le "Job Description" le plus actuel. Ajoutons à ce document les limites de compétences qui y sont liées.

**2. Les orientations de votre service**

Les notions de philosophie et de politique d'entreprise font partie de ce point (notre propre stratégie pour l'année à venir et les orientations particulières de notre business).

**3. L'inventaire des éléments caractéristiques de l'année pour le collaborateur**

- Ses résultats et performances concrètes.
- Ses efforts efficaces et réalisés.
- Son évolution par rapport à l'année précédente.
- Les points qu'il doit améliorer, tant sur le plan professionnel (technique) que comportemental

**4. Votre évaluation fictive (Brouillon préparatoire)**

Évaluation qui porte sur les résultats, les compétences techniques, managériales ou autres, ainsi que sur l'attitude et le comportement.

**5. Les objectifs de l'année en cours du collaborateur à évaluer**

Les objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs (concrets).

**Attention !!!**

#### **4) ATTENTION !!!**

##### **A/ Les pièges de l'évaluation**

*Apprécier n'est pas aisé !*

Apprécier est un acte difficile pour plusieurs raisons.

Parmi celles-ci, nous retenons :

- 1. Les nombreux partenaires de l'entreprise**, ayant des positions différentes et des relations complexes, **qui sont concernés** comme la Direction, l'encadrement, le personnel, le service du personnel. Chacun de ces partenaires voit-il le système d'évaluation du personnel comme un outil de management ?

Chacun devrait être suffisamment informé sur le but, la façon de procéder, voire l'utilisation qui sera faite du système d'évaluation.

- 2. Le jugement sur autrui n'est jamais totalement objectif**

Notre opinion est basée non seulement sur des faits mais est aussi liée à la perception parfois subjective que nous avons de notre interlocuteur.

- 3. La "mesure" est difficile en sciences humaines**

Elle est même paradoxale, car il s'agit de situer, de définir à un moment donné un sujet cohérent mais mouvant et évolutif. Il importe donc de prendre certaines précautions portant sur :

- la fidélité, soit la fixité dans le temps des appréciations portées sur des caractéristiques stables.
- la sensibilité, c'est-à-dire la capacité à discriminer les individus entre eux, par leur comportement.



**Attention !!!**

**4. Les collaborateurs n'ont pas unanimement une attitude positive et évolutive !**

Les appréciations vécues comme des critiques suscitent la méfiance et l'anxiété. En particulier lorsqu'elles portent sur des imperfections auxquelles on ne peut rien ou qui touchent trop profondément la personnalité du collaborateur. Les collaborateurs peuvent se sentir enfermés, fichés, figés, classifiés, étiquetés dans un système administratif.

Le mieux est donc d'éviter à tout prix les remarques désobligeantes touchant de trop près à la personnalité du collaborateur. Quant aux autres réflexions, relatives au travail seulement, il est conseillé de les accompagner d'encouragements et d'expliquer au collaborateur qu'on lui fait confiance et que l'on reconnaît ses compétences par ailleurs. Bien sûr, il faut adapter son discours à la personnalité à laquelle l'on a à faire. Dans certains cas au contraire un peu d'agressivité fera mieux réagir l'individu...

**5. Les managers/évaluateurs n'ont pas une attitude toujours constructive et évolutive**

Certains chefs peuvent considérer leurs collaborateurs comme des choses, des objets statiques et oublier qu'ils sont des personnes en évolution.

D'autres craignent les retombées de l'appréciation, en particulier lorsque celle-ci est plutôt négative. Ne vont-ils pas être eux-mêmes appréciés défavorablement ?

D'autres chefs voient leurs collaborateurs (et l'évolution de ceux-ci) comme une menace pour eux-mêmes.

Tout cela n'est qu'une question d'empathie, de psychologie, de sens social, et de travail sur soi (surtout)...

**Attention !!!**

### ***B/ Les cas difficiles***

- *La personne est radicalement hostile à l'évaluation*

Certaines personnes vivent mal le fait d'avoir à passer cette espèce de "test", qu'il considèrent comme un contrôle abusif, preuve d'un management dictatorial.

Trois cas de figures : soit ils ont raison, soit ils se fient à leurs préjugés et ils ont tort, soit ils refusent toute forme d'autorité.

Dans le premier cas, la faute incombe au manager : celui-ci devrait revoir sa conception du management, et surtout ses méthodes...

Dans le deuxième cas, il faut expliquer clairement et calmement au collaborateur que ce n'est pas un contrôle policier, mais un signe d'intérêt pour son travail et sa carrière. Mettre en avant l'intérêt d'un tel procédé pour son développement personnel, ainsi que la légitimité de la chose ; une entreprise se doit d'éviter le flou et le laisser-aller.

Dans le troisième cas, si l'explication précédente cas ne suffit pas à convaincre la personne, c'est que celle-ci est asociale et inapte à servir les intérêts de l'entreprise...

- *Il y a un problème au niveau de la validité des informations*

Un collaborateur peut avoir des ennemis dans l'entreprise, et/ou certains peuvent avoir intérêt à ce qu'il ne soit pas apprécié à sa juste valeur...

Si vos informations sont démenties par les affirmations du collaborateur en question, une enquête s'impose : vérifiez si vos sources ne proviennent pas d'individus malveillants, puis tranchez.

Il y a de grandes chances pour que vous ayez à gérer un conflit.

**Conclusion**

**CONCLUSION : Principes d'évolution**

1. Les Hommes ont plus de capacités qu'on a tendance à le supposer.
2. Les Hommes sont perfectibles et, secrètement, souhaitent progresser.
3. Quand vous essayez vraiment de comprendre le point de vue d'une personne individuelle, celle-ci le plus souvent accepte d'essayer de comprendre le vôtre.
4. L'être humain accepte et même souhaite, toute communication qui lui apparaît comme susceptible de satisfaire ses besoins.
5. Les collaborateurs se sentent plus solidaires de l'organisation quand ils prennent part à la définition des objectifs de leurs actions et aux moyens d'atteindre ces objectifs.
6. Les subordonnés acceptent l'influence de l'autorité d'un chef quand ils voient que c'est quelqu'un qui travaille honnêtement à la satisfaction de leurs besoins.
7. Il n'y a aucune raison de penser qu'un collaborateur est plus disposé à vous tromper que vous n'êtes disposé à le faire vous-même.
8. La meilleure façon pour qu'un collaborateur vous traite de la manière qui vous convienne est de le traiter vous-même de cette même manière en permanence.
9. Un des droits fondamentaux de l'être humain est de ne pas être conforme aux stéréotypes définissant les sous-ensembles humains auxquels il appartient. Des phrases comme "c'est un jeune", "c'est un universitaire", "il a 50 ans", ...etc. n'ont aucun sens.
10. Un autre droit de l'être humain est celui de pouvoir changer. Juger quelqu'un sous prétexte qu'il méritait ce jugement voici trois ans, est une injustice. C'est une négation de la nature humaine.

- Fiche-outil No 1 -

# Évaluer la performance Faire évoluer le collaborateur

Veillez classer les 10 objectifs suivants dans la colonne qui convient.

	Concret	Pas concret
1. Diminuer l'absentéisme de 10 % jusqu'au 31.12.		
2. Revoir les plans de développement des collaborateurs.		
3. Assurer une rotation efficace dans le service.		
4. Établir la liste des nominations pour le 15 du mois suivant.		
5. Faire en sorte que chacun développe sa créativité.		
6. Réunir mes collaborateurs.		
7. Développer la facturation de nos services de 15 % l'année prochaine.		
8. Revoir chaque cahier des charges des positions de mon service.		
9. Rencontrer plus souvent les autres services.		
10. Prendre rendez-vous avec chaque fournisseur pour la fin de ce mois.		

- Fiche-outil No 2 -

## **Préparation à l'entretien d'évolution**

*Un exemple d'approche ouverte*

**Nom** :

**Date** :

**Prénom** :

**Service** :

Merci de vous préparer par écrit pour notre entretien d'évolution qui aura lieu

Le : .....

De : ..... à : .....

*Cette feuille restera en votre possession.*

*Les décisions prises seront consignées dans un procès verbal à l'issue de notre entretien.*

- 1.** *Quels sont les résultats de l'année en cours qui vous satisfont le plus et pourquoi ?*
- 2.** *Quelles sont les activités professionnelles que vous préférez ?*
- 3.** *Quels sont les buts que vous voudriez atteindre l'année prochaine sur le plan professionnel ?*
- 4.** *Que devriez-vous améliorer dans vos prestations ?*
- 5.** *De quelles aides avez-vous besoin pour l'année prochaine (formation...) ?*
- 6.** *Que proposez-vous pour améliorer les prestations de notre service?*

- Fiche-outil No 3 -

## **Les ingrédients du Potentiel**

*Pour cerner le potentiel d'un individu, on peut évaluer de nombreux facteurs qui concernent quatre grandes catégories.*

- **Les compétences pratiques ou techniques :**
  - Rédiger
  - Classer
  - Informatiser
    - Dessiner
    - Appliquer des procédures
    - etc.
- **Les compétences organisationnelles**
  - Initier
  - Planifier
  - Anticiper
  - Évaluer
  - Hiérarchiser
  - Synthétiser
  - etc.
- **Les compétences relationnelles**
  - Communiquer (passage des informations et chaleur humaine)
  - Animer
  - Persuader
  - Travailler en groupe
  - Gérer des conflits
  - etc.
- **Les qualités d'intégration**
  - Solidarité avec la hiérarchie
  - Capacité à "encaisser"
  - Intégrité
  - Adhésion aux politiques de l'entreprise
  - etc.

- Fiche-outil No 4 -

## **Critères d'évaluation**

Tous ces critères, rangés par catégories, sont à prendre en considération pour tous les collaborateurs exerçant des fonctions d'encadrement d'une équipe. Pour ceux qui n'ont pas la responsabilité d'une équipe, certains critères peuvent tout de même être retenus (innovation, animation, décision, qualité), suivant la fonction de chacun.

**A toutes ces questions, si la réponse est "NON", se poser la question :**

**Quand est-ce arrivé ? (faits précis)**

### **Connaissances :**

- A-t-il les connaissances techniques nécessaires à sa fonction ?
- A-t-il une connaissance suffisante de l'entreprise, et notamment de l'activité des unités avec lesquelles il est en relation, de "client" ou "de fournisseur" ?
- Se tient-il informé des évolutions de son environnement, susceptibles "d'impacter" son domaine d'activité ?
- Utilise-t-il bien l'information interne ?
- Met-il à profit les informations reçues ?

### **Disponibilité**

- A-t-il l'esprit d'entreprise ?
- Fait-il preuve d'un esprit d'équipe et de solidarité ?
- Fait-il preuve de flexibilité dans ses horaires ?
- Partage-t-il ses connaissances ou son savoir-faire ?
- A-t-il une capacité d'écoute suffisante ?
- Est-il ouvert aux évolutions, au changement ?

**- Fiche-outil No 4 -**

**Communication**

- S'exprime-t-il clairement, précisément et directement ?
- L'image transmise par le collaborateur correspond-elle à l'image de l'entreprise? (Présentation, contact, discours, attitudes ?)
- Sait-il écouter, expliquer et convaincre ?
- Fait-il preuve de diplomatie, de confidentialité, de tact ?
- Prépare-t-il ses entretiens ?
- Rend-il compte de ses interventions ?

**Organisation**

- Respecte-t-il les méthodes, les procédures ?
- Sait-il planifier son travail ?
- Réalise-t-il ses tâches avec ordre et efficacité ?
- Est-il ordonné dans son classement ?
- Pratique-t-il une préparation suffisante ?
- Fait-il preuve d'un sens des priorités ?
- Sait-il gérer son temps ?

**Initiative**

- Prend-il suffisamment d'initiatives, trop d'initiatives ?
- Ses initiatives sont-elles prises à bon escient ?
- Rend-il compte des initiatives prises ?
- Apporte-t-il une ou plusieurs solutions à chaque problème ?
- Est-il une force de propositions ?



**- Fiche-outil No 4 -**

**Innovation**

- Fait-il preuve d'imagination constructive, de créativité ?
- Vient-il avec des propositions plutôt qu'avec des problèmes ?
- A-t-il un esprit suffisamment prospectif ?
- Quelle est sa capacité d'adaptation aux évolutions ?
- Quelle est sa capacité à se remettre en cause et à remettre en cause l'existant ?

**Animation**

- Sait-il créer l'adhésion et l'enthousiasme ?
- Sait-il faire le nécessaire pour créer des relations de confiance au sein de son équipe et à l'extérieur ?
- A-t-il une attitude positive en général ?
- Sait-il motiver ses collègues, donner l'exemple ?
- Connaît-il bien ses collaborateurs ?
- Sait-il valoriser ses collaborateurs ?
- Aide-t-il ses collaborateurs à progresser ?
- Fait-il participer ses collaborateurs ?
- Sait-il provoquer les initiatives ?
- Sait-il fixer des objectifs concrets ?

**- Fiche-outil No 4 -**

**Délégation**

- Fait-il bon usage des délégations qu'il a reçues (ni trop, ni trop peu) ?
- Rend-il compte suffisamment (ni trop, ni trop peu) ?
- Pratique-t-il une délégation suffisante (ni trop, ni trop peu) ?
- Délègue-t-il l'initiative et la décision en même temps que la réalisation des tâches ?
- A-t-il instauré les moyens de contrôle conforme à ses délégations ?
- Sait-il faire confiance a priori ?
- L'information circule-t-elle bien ?

**Décision**

- Fait-il preuve de courage, sait-il prendre et assumer ses responsabilités ?
- Sait-il prendre du recul de vue avant de décider ?
- Sait-il argumenter et faire accepter ses décisions ?
- Sait-il trancher en temps voulu et à bon escient ?
- Sait-il dire "NON" ?
- Sait-il reconnaître ses erreurs ?
- Sait-il reconnaître ses erreurs ?

- Fiche-outil No 5-

## Exemple de Questionnaire pour les évaluateurs

- |   | OUI                      | NON                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • A quoi sert, selon vous, l'évaluation pour les cadres ?   |                          |                          |
| • Ai-je dit à mes collaborateurs ce que je pense de leur travail ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mes collaborateurs savent-ils quel est leur avenir dans l'entreprise, le service ?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mes collaborateurs connaissent-ils les difficultés auxquelles je me heurte ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Pourrais-je faire en sorte que mes collaborateurs prennent plus d'initiatives ?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Est-ce que les compétences de mes collaborateurs sont bien utilisées ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mes collaborateurs ont-ils les moyens nécessaires pour réussir dans leurs responsabilités ?                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mes collaborateurs ont-ils une vision claire de leurs responsabilités ?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mes collaborateurs sont-ils amenés à exercer des actions qui n'entrent pas dans le cadre de leurs responsabilités ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Selon vous, quelle est l'utilité de l'évaluation pour un chef ?**

- Fiche-outil No 6-

## Exemple de Questionnaire aux collaborateurs

Vous avez vécu des entretiens de développement : merci de répondre à ces quelques questions.

- |  | OUI                      | NON                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Est-ce que je sais ce que pense mon chef de mon travail ?                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Suis-je au clair sur mon avenir dans cette entreprise, dans ce service ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mon chef connaît-il les difficultés de mon travail ?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Puis-je dire qui est réellement mon chef ?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Est-ce que je connais les politiques de l'entreprise, du département ?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Est-ce que je sais ce que mon chef attend de moi ?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mon chef me comprend-il ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Selon vous, à quoi sert l'évaluation pour les collaborateurs ?**

## **Promouvoir l'évolution : Vérification**

Nous le répétons encore : le but de l'appréciation de performances est de **faire évoluer les hommes, le management, et enfin l'entreprise dans sa globalité.**

Il est possible de vérifier que l'on sert bien cette cause, en tant que manager / évaluateur, en parcourant cette liste des objectifs généraux de l'entretien d'évaluation.

**Question :** Ai-je bien rempli ma fonction en :

- Faisant le bilan objectif d'une période écoulée ?
- Relevant toutes les réussites et en comprenant les échecs ?
- Félicitant tout en corrigeant les imperfections ?
- Découvrant les besoins en formation ?
- Connaissant les attentes de mes collaborateurs ?
- Planifiant l'avenir et en préparant la relève ?
- Fixant des objectifs ponctuels ?
- Recherchant l'excellence, et en privilégiant la qualité à la quantité ?
- Augmentant les responsabilités lorsque cela était mérité ?