

## Entretien d'appréciation : un rendez-vous attendu!

La fin de l'année approche. Et avec elle, l'entretien d'appréciation qui se tient traditionnellement à cette période de l'année. L'heure est venue d'apprécier – objectivement et avec convivialité – les résultats obtenus et tracer les voies de la performance 2019 !



### #1 QUELQUES RECOMMANDATIONS A L'USAGE DE L'APPRECIATEUR :

#### La convocation :

- Prendre rendez-vous avec le/la future appréciée.
  - Respect d'un délai de préparation (15 jours).
  - Prendre date ensemble : le responsable hiérarchique direct et le collaborateur (trice).
- Caler sur l'agenda une heure à deux heures sans dérangement (visite - téléphone...).

#### La préparation :

- Préparer un entretien structuré, objectif et éloigné des affirmations non fondées, d'un usage de langage inapproprié qui nuit au maintien de relations durables positives.
  - Elle est du ressort des deux parties : Rappel de la mission, résumé de l'essentiel du poste.
  - On y trouve spécifiés : le degré d'autonomie, les indicateurs de qualité, les délais à respecter, la relation aux interlocuteurs clients et fournisseurs...
  - Cette préparation exige une précaution : l'usage de l'écrit. Les faits significatifs de contribution et/ou de non contribution par rapport aux impératifs stipulés dans le projet d'entreprise sont recherchés.
  - On réfléchit aux moyens attribués, à l'organisation du travail, aux aspirations en matière d'emploi, de formation...

Cette étape pré-entretien permet de rassembler ce qui est important pour aller ensuite à l'essentiel.

- Piloter ce moment clé de l'année en se rappelant les étapes à suivre :
  - Décrire les faits, être objectif
  - S'exprimer en usant de mots positifs
  - Rappeler les valeurs qui fondent l'entreprise et examiner si nous sommes totalement attachés à leur respect
  - Suggérer des solutions.
  - L'environnement change, la fonction, le poste occupé évoluent... quelles formations envisagées ?
  - Conclure par un pacte de confiance entre les équipiers que nous sommes.

#### L'entretien :

- Prévoir un temps d'entretien suffisant : environ 1 h 30, tout dérangement exclu.
- Mise en commun des éléments de préparation et analyse des résultats. On s'accordera sur les faits retenus, les actions identifiées, servant de base à l'appréciation, et on évaluera le niveau de contribution aux points de référence mis en exergue par le projet d'entreprise.
- Les points forts et ceux qui restent à améliorer apparaissent en toute objectivité.
- Et aussi, recueil des aspirations, commentaires et définition du plan d'action pour l'apprécié (e).

Les objectifs méritent d'être tracés avec une grande précision.

Ils comportent : une échéance, des critères de mesure assortis de moyens nécessaires à leur atteinte.

L'entreprise vit au rythme des relations adultes, exprimons posément, clairement nos ressentis sur le plan relationnel afin que le progrès devienne une **règle partagée** entre N et N+1 et éloignons-nous du schéma notateur, noté, évalué.

En vivant une entreprise productrice et «développante», les intérêts communs et la recherche d'excellence deviendront notre souci quotidien.

### Et le suivi...

La feuille de route tracée, chacune et chacun s'engagent à la respecter par l'accomplissement des actions prévues, par les progrès comportementaux. Les exigences qu'imprime la fonction seront remplies. Grâce aux initiatives prises, aux améliorations et aux simplifications conduisant aux effets durables, nous nous situerons sur le registre de la performance. L'implication, la veille permanente deviendront les éléments d'une culture commune.

Gardons-nous de penser que cette « liturgie de l'entretien » nous occupe une fois en fin d'année. Voyons-nous, échangeons, parlons pour entrer dans un réseau vivant de relations de travail et n'attendons pas cette occasion pour rappeler des situations vieilles de plusieurs mois. « Si mes comportements te gênent, tu me le dis, si tes comportements me gênent, je te le dis » !

### Procédures de recours :

Si l'intéressé (e) manifeste un désaccord sur son appréciation, celui-ci est signalé dans le document transmis à N+2 qui se prononce sur cette situation.

### Quels documents ?

L'apprécié (e) et l'appréciateur reçoivent des documents différents.

Chacun aura pris soin de remplir le sien au cours de la phase de préparation. Le document de synthèse, complété par l'appréciateur (trice), et en accord avec l'apprécié (e), est communiqué à N+2 qui le vise après y avoir formulé ses éventuels commentaires.

Ce dernier peut avoir à organiser une rencontre avec l'apprécié (e) lui-même. Une copie finale est ensuite transmise à l'intéressé (e).

La D.R.H. exploite cette source précieuse d'informations afin d'imprimer à sa politique les mesures adéquates : détection de potentiel, promotions, choix des affectations, élaboration du plan de formation, mobilité internationale... Notons qu'une extrême confidentialité doit accompagner ces sources d'informations.

Le management qui s'instaure (qui doit s'instaurer) privilégie le partenariat, l'ajout professionnel par l'expérience acquise et les responsabilités exercées...

Une relation de confiance naîtra dans un espace d'autonomie laissé à chacun/e.

Construire un vrai leadership, c'est écouter l'autre. Mes comportements ont peut-être créé une gêne. Je suscite un espace de « libération » pour un "parler vrai »...

**Enfin une précaution :** si l'aspect rémunération est traité, ne réagissons pas spontanément mais revoyons-nous à ce propos dans les jours prochains après avoir pris un avis auprès des instances concernées au sens large.

## #2 QUELQUES RECOMMANDATIONS A L'USAGE DE L'APPRÉCIÉ(E)

Cet entretien est important, la motivation professionnelle et les ressentis extra-professionnels en découleront.

Préparez-vous et n'attendez pas que l'appréciation vienne « d'en haut ».

Tracez rapidement l'historique des événements que vous avez traversés au poste occupé. Auto-évaluez-vous : le positif, les écarts...et leurs causes **objectives**.

L'entreprise vous a communiqué les valeurs à laquelle elle est attachée. Ce message vous a été transmis lorsque vous êtes devenu collaborateur, il vous est rappelé par tous moyens de communication internes et chacun (e) doit y adhérer ; elles sont la boussole du quotidien. Avez-vous été totalement engagé(e) dans leur respect ?

L'année 2019 s'annonce. Comment la vivre ? Quels objectifs, quels moyens ? Cultivez le principe d'une vision qui porte sur l'avenir et soyons clairs : si des « freins » existent, énonçons-les mais avec les mots, les attitudes qui conviennent.

## #3 EN CONCLUSION

Disposer d'une vision claire de ce qu'on attend de soi, des améliorations escomptées... le tout dans un climat empreint d'objectivité, de sérénité et de loyauté, voilà le souhait de chacune, de chacun, engagés dans une mission source de réalisation professionnelle et personnelle.

Afin de vous aider à optimiser votre politique d'appréciation, nous vous proposons d'étudier, ensemble, la mise en place de formations en vue de bien conduire les entretiens et savoir les intégrer dans une démarche d'appréciations des compétences.

**Alors ensemble réunissons-nous pour vivre l'aventure entreprise (entre-prendre).**