

Fabrice Simon

## L'Entretien d'Evaluation : Comment passer du concept à la pratique

### 1. Introduction

L'entretien d'évaluation comporte de nombreux avantages. Dans bien des organisations, il est conçu comme un outil de gestion qui permet d'atteindre les résultats à travers l'efficacité des personnes. C'est également une opportunité de faire remonter systématiquement un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement des services. Enfin c'est un outil supplémentaire pour la gestion des Ressources Humaines : identification des besoins de formation, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mobilité interne, etc. Pour la personne évaluée, c'est une opportunité de se situer au sein de l'organisation et de sa fonction (perception plus juste de ses points forts et de ses faiblesses) et de construire un Plan de Développement Personnel.

Malgré ses avantages, l'entretien d'évaluation est sans doute l'entretien professionnel le plus difficile à mener : manque de compétence des évaluateurs à mener l'en-

retien, enjeux de pouvoir, manque d'objectivité dans les décisions, processus inadapté à la culture de l'organisation, pas d'objectifs clairs, etc. : autant d'écueils à l'entretien d'évaluation.

Notre expérience nous a démontré que le succès d'un Système d'Evaluation repose en grande partie sur deux axes : **la qualité de la méthodologie utilisée lors de sa mise en œuvre et sa maîtrise par les personnes concernées** (évaluateur et évalué). Nous présentons ci-dessous les grandes lignes de notre approche pour la mise en place du Système d'Evaluation ainsi que la méthodologie de développement des compétences nécessaires à une maîtrise du Système d'Evaluation.

### 2. L'Entretien d'Evaluation : outil ou système ?

Malgré leur caractère "sensible" (liens possibles avec promotion, augmentation salariale, réorientation, etc.), de nombreux entretiens sont négligés : pas de préparation, manque de critères d'évaluation objectifs, difficulté d'établir les points clés de la fonction à évaluer, etc.

Or l'entretien d'évaluation ne prend son sens que s'il s'intègre dans un système plus large appelé "système d'évaluation", dont les principales étapes sont **L'entretien de fixation d'objectifs, L'entretien de fonctionnement et L'entretien d'évaluation.**

#### Dans ce numéro

- L'Entretien d'Evaluation :  
Comment passer du concept à la pratique P 1/3
- Agenda P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



— **L'ENTRETIEN DE FIXATION D'OBJECTIFS.** Cet entretien est considéré comme le début du cycle. Le processus de base durant cet entretien, est la fixation des objectifs individuels. L'objectif est d'établir un contrat clair sur des résultats que le collaborateur s'engage à produire dans des conditions définies.

— **L'ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT** entre le responsable et l'employé se tient au milieu du cycle. Cet entretien de mi-parcours est un moment privilégié dans l'année pour faire le point sur le niveau d'avancement et de réalisation des objectifs et d'aborder des questions plus sensibles en terme de comportement, de développement de compétences, etc. C'est généralement durant une période de l'année moins tendue que l'on analyse le cap et les priorités à suivre ou à modifier. Cet entretien de fonctionnement "formel" ne doit pas exclure les rencontres informelles qui prennent place dans le cadre du coaching. Que du contraire, il doit stimuler le 'coaching' entre le chef et son subordonné.

— **L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION** termine le cycle du Système d'Évaluation. Sur base des informations et faits collectés durant l'année (lors d'entretiens formels et informels), le responsable donne au collaborateur un feed-back très précis de ses performances. Il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur sur la personne, mais d'évaluer les prestations fournies par rapport à celles déterminées durant l'Entretien de Fixation d'Objectifs. L'entretien porte sur les résultats et objectifs, bien sûr, mais aussi sur la compétence professionnelle, les moyens d'action, le respect des comportements attendus et des procédures, enfin, sur le potentiel et le développement.

Le principe de l'Entretien d'Évaluation est de reprendre pour chaque objectif déterminé, tous ceux qui ont été des succès; ceux qui n'ont pas été menés à terme, enfin, éventuellement ceux qui n'ont pas été réalisés ou qui ont été des échecs. Il s'agit en quelque sorte de procéder à un contrôle de qualité et de rechercher en commun les moyens et les solutions à mettre en œuvre pour améliorer les points faibles et élaborer quelques pistes de réflexions pour la suite.

### 3. Notre approche pour la mise en œuvre d'un Système d'Évaluation

Le succès du Système d'évaluation est largement tributaire de l'approche utilisée dans sa mise en place. Les différentes phases de cette approche rappellent les étapes d'une Gestion de Projet classique. De la phase d'initiation à la phase de Contrôle Qualité, il s'agit d'une approche rigoureuse et professionnelle largement expérimentée au sein d'organisation de toutes tailles.

— **UNE PHASE D'INITIATION** du projet permet d'identifier les personnes et niveaux impliqués dans le (futur) système d'évaluation et de mettre en place une équipe de pilotage du projet.

— **L'ÉTAPE D'ANALYSE DES BESOINS** précise les objectifs du système d'évaluation (gestion des compétences, formation et développement, promotion, etc. et définit les critères d'évaluation (compétences clés, les comportements attendus, etc.), les méthodes utilisées (360°, "Top down", etc.) ainsi que l'approche utilisée (directive, non-directive, etc.).

— Dans une phase de **DÉVELOPPEMENT DE LA SOLUTION** à mettre en place, les outils et supports (papier, informatique) et les outils de communication seront créés; une formation sera également proposée aux personnes concernées par le système d'évaluation, et les premières étapes de l'action seront lancées.

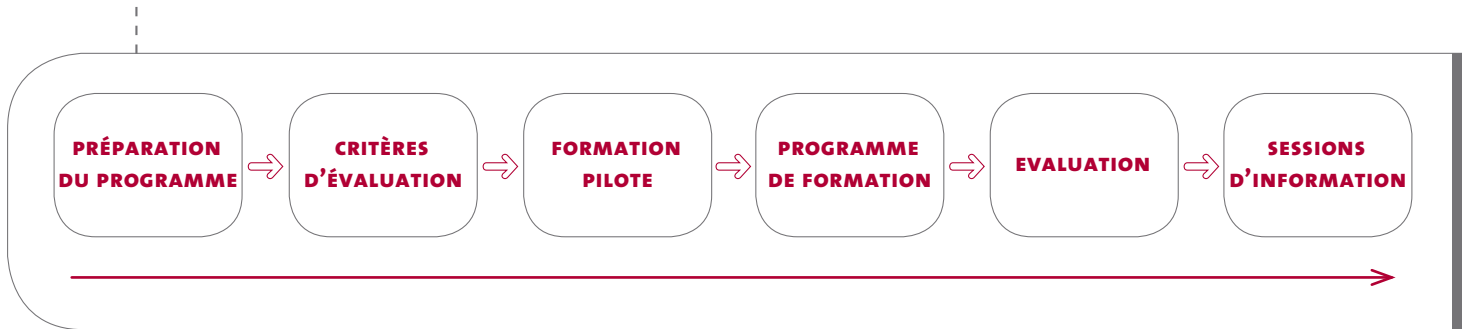
— À des intervalles réguliers (et de toute manière en fin du premier cycle d'entretiens), **UN CONTRÔLE DE L'EFFICACITÉ** et du bon fonctionnement du système d'évaluation seront mis en place afin de mesurer l'impact du système et envisager les améliorations éventuellement nécessaires.



#### 4. Le développement des compétences nécessaires à la maîtrise du Système d'Évaluation

A quoi bon un processus d'évaluation si celui-ci est peu ou mal maîtrisé ? Des études récentes démontrent que la cause principale d'échec dans la mise en œuvre du nouveau système est le manque de compétence des personnes qui doivent l'utiliser. Il s'agit donc d'être particulièrement attentif à cet axe méthodologique. Nous présentons ci-dessous quelques étapes utiles pour arriver à la maîtrise du Système d'Évaluation par les personnes concernées.

— La dernière étape consiste en **SESSIONS D'INFORMATION** à toutes les personnes concernées par le processus d'évaluation : ces sessions sont destinées à les informer du fonctionnement et des avantages du nouveau système d'évaluation. Il s'agit de les faire évoluer d'une perception peut-être peu enthousiaste vers une perception positive vis-à-vis du nouveau Système d'Évaluation mis en place.



— Il peut être utile, pour **PRÉPARER LE PROGRAMME DE FORMATION**, d'interviewer des personnes représentatives des perceptions différentes en matière d'évaluation du personnel, à savoir des évaluateurs et des futurs évalués. Il est en effet important de bien sentir les changements que le système d'évaluation va engendrer dans les esprits des futurs évaluateurs et l'impact que ces changements vont avoir sur la motivation des évalués. Ces entretiens permettront de préparer des modules de formation sur mesure.

— Nous réunissons ensuite une dizaine de personnes clés (responsables hiérarchiques, représentants du département des ressources humaines, etc.) qui seront chargés de définir le contenu des **CRITÈRES D'ÉVALUATION**.

— Commence ensuite une **SESSION PILOTE** qui réunit, si la culture le permet, huit personnes de différents niveaux hiérarchiques. En plus de la formation suivie, ce groupe sera chargé de valider le contenu et la méthode du séminaire qui sera dispensé à toutes les autres personnes concernées.

— Après adaptation du contenu de la formation suite aux remarques effectuées par le groupe pilote, **LA FORMATION EST DISPENSÉE** aux personnes concernées. Il nous semble préférable de regrouper, dans la mesure du possible, les personnes par niveau hiérarchique homogène, cela pour faciliter l'expression et éviter toute tension entre personnes de niveaux différents.

— Le programme de formation est ensuite soumis à une **ÉVALUATION** par les participants et un rapport est remis au commanditaire du programme de formation.

#### En conclusion

*Pratique de plus en plus répandue dans le secteur non marchand, le Système d'évaluation et les entretiens qui le composent sont considérés aujourd'hui comme un outil central de la gestion des Ressources Humaines et plus particulièrement de la Gestion des Compétences individuelles, collectives et institutionnelles.*

*Ces rencontres, moments privilégiés de dialogue et d'échange entre le responsable et son collaborateur, se situent dans une perspective d'évolution et de progrès. En effet, le système d'évaluation permet au collaborateur de se positionner par rapport aux compétences nécessaires pour la réalisation de ses responsabilités et objectifs ; il donne également l'occasion pour le collaborateur de prendre une part active dans sa mobilité et évolution professionnelle.*

*Une mise en place hâtive fait courir le risque que le système d'évaluation soit très vite rangé aux oubliettes. Notre expérience dans l'accompagnement aux organisations qui se sont lancées dans la mise en place d'un tel processus, nous a démontré l'importance d'une démarche de mise en œuvre accompagnée, professionnelle et concertée avec les acteurs concernés par le projet, afin de garantir la réussite du projet.*



## RENCONTRES ET DÉBATS AU CFIP

Inscription sur [www.cfip.be](http://www.cfip.be)

<b>COF1008</b>	Les compétences du coach. Quelle écoute pour quelle action	Christian Lestienne	13/03/2008 à 19h00
<b>COF1108</b>	Rôles, fonctions : et Moi dans tout ça ?	Jeannine Gillissen	8/05/2008 à 19h00

## LES FORMATIONS CES PROCHAINS MOIS AU CFIP

Inscription sur [www.cfip.be](http://www.cfip.be)

<b>EGR108</b>	Mener un entretien d'évaluation du personnel	Fabrice Simon	17,18/03/2008
<b>EMO108</b>	L'émotion intelligente	Nicole Duhamel	17,18/03, 22/04/2008
<b>RSP108</b>	Recruter et sélectionner son personnel	Fabrice Simon	9,10/04/2008
<b>CFM208</b>	Développer des stratégies de négociation ou de médiation	Bernard Lukas et Jean Maertens	16,17/04/2008
<b>ATS208</b>	Sensibilisation à l'AT	Claudine Pauwels	17,18/04, 15,16/05/2008
<b>PPP208</b>	Prendre la parole en public	Lucy Van Hove	21-22/04/2008
<b>ESR108</b>	Motivation et système de rémunération	Fabrice Simon	6/05/2008
<b>MAQ108</b>	Manager la qualité : objectifs, stratégie, évaluation	Johan De Beer	26, 27/05/2008
<b>ATG508</b>	Module 5 du cycle AT : "Renoncements et redécisions" Deuils, frustrations, ruptures, ... et nouveaux choix !	Claudine Pauwels	31/05, 14/06/2008
<b>STG108</b>	Vivre avec le stress	Marc Drèze	5, 6/06/2008
<b>GEH108</b>	Le rapport à l'argent	Chantal Nève-Hanquet	7, 8/06/2008



**Notre programme 2008-2009**  
sera disponible sur notre site [www.cfip.be](http://www.cfip.be)

à partir du **21 avril 2008**  
Venez y découvrir nos formations !

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

**[www.cfip.be](http://www.cfip.be)**  
**[secretariat@cfip.be](mailto:secretariat@cfip.be)**  
**02/770 50 48**