

S'AFFIRMER

Prêt pour l'entretien d'évaluation ?

Entre enjeu de reconnaissance et menace inconsciente de sanction, l'entretien annuel d'évaluation est souvent un rendez-vous redouté. Vos craintes peuvent être atténuées si vous fourbissez vos armes. Faits à l'appui.

Cadre d'exploitation dans une grande entreprise de services énergétiques, Xavier* garde un mauvais souvenir de son avant-dernier entretien d'évaluation. Cette année-là, il a dû défendre un bilan contrasté devant son nouveau directeur de service, fraîchement nommé. « Il débarquait et ne comprenait pas pourquoi on avait pris du retard sur les actions de prévention de sécurité environnementale. Il avait un avis positif sur moi, mais j'ai mal vécu de me sentir personnellement responsable d'un problème collectif », explique ce jeune ingénieur.

Chargé du management de la sécurité de trois sites avec deux coordinateurs techniques, Xavier a fait face, cette année-là, à une surcharge de travail intense. Il a dû intégrer un renforcement des procédures de contrôle qualité tout en

compensant des défaillances techniques permettant, justement, d'évaluer en temps réel les rejets de combustion dans l'atmosphère. « Malgré notre boulot, on a géré les urgences et pris du retard sur les actions préventives. Et là, mon chef me demandait d'en faire plus pour tenir les délais. J'ai eu beau apporter des preuves des actions que j'avais mises en place pour communiquer sur ce suivi, il ne m'a pas laissé assez m'exprimer. » Contrarié, Xavier profite de la coupure de la pause déjeuner pour prendre seul du recul. « Il exagérait sur certains points, mais sur d'autres il n'avait pas tort. Quand on

a repris l'entretien, je lui ai donc demandé son avis pour rectifier le tir. Il m'a fait des propositions pour améliorer la communication entre les équipes. Il avait mis le doigt sur le problème clé. »

Et voilà comment un entretien mal engagé se solde bien... Mais illustre aussi que toute forme de nouveauté – changement de chef, de stratégie d'entreprise – a vite fait d'engendrer des tensions inédites dans ce rendez-vous annuel. Comment éviter que l'échange ne vire à l'épreuve ? Tout dépend de la relation avec votre manager et de la culture de votre entreprise. Mais ne pas pouvoir agir sur tout ne signifie pas n'avoir aucune

carte à jouer pour défendre votre bilan et aborder vos souhaits d'évolution. À condition de bien anticiper les règles du jeu, et de bénéficier d'un cadre propice à l'échange : deux heures dans une salle de réunion au calme valent mieux qu'une demi-heure dans le bureau de votre patron...

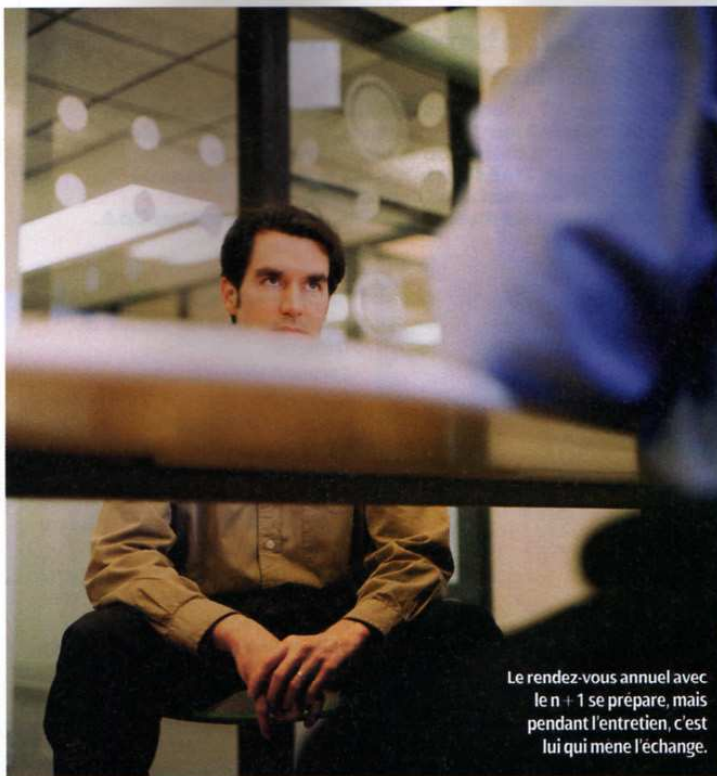
S'appuyer sur des faits

« Vous avez tout intérêt à arriver avec des éléments factuels pour pouvoir instaurer un échange d'égal à égal avec votre n + 1 et éviter ainsi l'impression d'être évalué selon son sentiment », conseille François Enius, coach en gestion du changement. Les faits vous préservent des dérives les plus classiques : être jugé sur l'impression – subjective – de votre manager. Lequel « risque d'ailleurs de s'attacher uniquement à votre

dernière contribution, même si elle n'est pas représentative de votre année », ajoute Denis Reymond, responsable des programmes intra-entreprises en management chez Demos. Une semaine avant le jour J, replongez-vous dans les faits les plus importants de l'année. Repartez des objectifs fixés lors du dernier entretien ou sur votre feuille de route si ceux-ci ont évolué pendant l'année. « Si vous ne disposez pas d'indicateurs aussi précis, situez-vous par rapport aux objectifs plus généraux de l'entreprise, et tentez d'illustrer en quoi vos contributions ont été une plus-value dans cette stratégie », propose le consultant.

Consultante en gestion de centre d'appels, Corinne* s'est ainsi appuyée sur l'une des priorités de son job (et de l'entreprise) : redresser la relation commerciale avec les grands comptes clients. « Je suis arrivée avec des exemples de comptes rendus des réunions de suivi, avec des indicateurs qualité que j'avais créés. J'avais beaucoup préparé mon entretien, parce que je savais que mon chef me laisserait les coudées franches pour m'exprimer », explique cette quadra très impliquée. Pour autant, attention à ne pas biaiser. Inutile d'embellir à dessein le portrait. Sachez vous interroger sur vos réussites, vos difficultés, vos axes de progrès... En apportant des arguments constructifs. Pourquoi avez-vous pris du retard ? À quels problèmes avez-vous été confronté en interne ou en externe ? « On peut très bien évoquer un manque de moyens ou un client difficile qui a retardé la mise en œuvre d'un projet. Ces faits concrets peuvent faire l'objet de solutions à

« Il ne faut jamais faire l'impasse sur l'évolution, qui est le fondement de l'entretien »



Le rendez-vous annuel avec le n + 1 se prépare, mais pendant l'entretien, c'est lui qui mène l'échange.

trouver avec votre manager, en matière d'organisation du travail ou de formation », estime Chantal Hémar, consultante chez Docendi. Si l'entretien vise à attester de votre progression, il représente aussi le moment d'évoquer vos limites : vos besoins en moyens, en acquisition de nouvelles compétences pour améliorer vos performances en font aussi partie.

Accueillir la critique

Pendant l'entretien, ne perdez pas de vue cette règle de base : c'est votre n + 1 qui mène la danse. À vous donc de régler votre pas sur le sien. Corinne, qui connaît bien son manager, savait qu'il adopterait ses solutions. *À contrario*, Didier, responsable technique chez un distributeur de matériels de sécurité, a été surpris par l'exigence de son nouveau patron. Après douze années passées dans l'entreprise, dont deux à ce poste, ce cadre pensait être parfaitement rodé à ses fonctions. « Je m'étais moi-même très

bien noté sur mes compétences techniques et commerciales. Or, lui estimait au contraire que je manquais de procédures, notamment en matière de suivi clientèle. » Conciliant, Didier décide de faire siennes ces suggestions, pour coller aux objectifs de croissance de la société et profite de cette année pour tester leur mise en œuvre. « Se montrer ouvert à la critique montre votre volonté de progresser », approuve Chantal Hémar. Enfin, dans une certaine limite... Responsable des projets informatiques dans une société de services, Claudine* est restée bouche bée devant la remarque de son directeur à la fin de l'entretien. Forte d'un bilan excellent depuis deux ans, elle obtient sans peine une belle promotion salariale. Mais l'attribution de la classification correspondante attendra que Claudine... se montre plus cordiale avec les directeurs fonctionnels de l'entreprise ! « C'est vrai que, quand je suis plongée dans le travail, je peux

être assez renfermée, convient-elle. Mais de là à suspendre la reconnaissance de ma nouvelle qualification à ma propension à l'amabilité... »

L'exemple peut sembler caricatural, et pourtant... Sans toujours avoir un impact dominant, le savoir-être d'un manager est de plus en plus intégré dans les critères d'évaluation. Raison de plus pour anticiper la question. Et produire des faits (coup de main de dernière minute à un projet d'un autre service, nombre de comptes rendus diffusés aux unités internes) pour ramener le débat sur un terrain moins subjectif.

Quel que ce soit le motif, en cas de différend avec votre chef, recherchez toujours l'ouverture et le dialogue. « En cas de désaccord, amenez-le à expliquer son point de vue. S'il vous fait une remarque, demandez-lui d'en préciser les fondements, sa vision des choses et impliquez-le dans la résolution du problème », conseille François Enius. Ce qui ne signifie pas forcément adhérer à tout. Après l'entretien, si vous n'êtes pas d'accord avec vos résultats par exemple, n'hésitez pas à le signifier par écrit dans la fiche de synthèse rédigée par votre manager.

Préciser l'avenir

Ce conseil vaut aussi dans la seconde mi-temps de l'entretien, quand vous évoquerez l'année à venir. Vos prochains objectifs (quantitatifs, qualitatifs), les actions d'accompagnement possibles (formation par exemple) et autres projets d'évolution doivent être clarifiés. « Il ne faut pas rester dans le flou. Faites-vous préciser vers quelles activités vous allez évoluer, les exigences en matière de management ou de technologies nécessaires », recommande Denis Reymond. Objectif : toujours tirer vers le haut. En insistant sur ses initiatives, Corinne a ainsi réussi à faire reconnaître qu'elle endossait des responsabilités de ●●●

pour se former.fr

● Comment préparer une trame d'entretien ? Retrouvez un modèle de grille sur www.pourseformer.fr.

S'AFFIRMER Prêt pour l'entretien d'évaluation ?

●●● consultante senior sans en avoir le titre. Et valider avec son n + 1, noir sur blanc, sa montée en grade officielle, avec deux nouveaux gros clients à gérer l'année suivante. De son côté, Xavier a creusé des pistes avec son directeur pour améliorer la communication interne autour du management de la qualité. Mise en place de réunions d'équipes et *reporting* plus serré ont été fixés dans les objectifs de l'année à venir. « Depuis, nous faisons un point tous les trois mois de l'avancement des sujets. Et je lui transmets les comptes rendus de chaque réunion entre les managers concernés. »

Toujours aller de l'avant

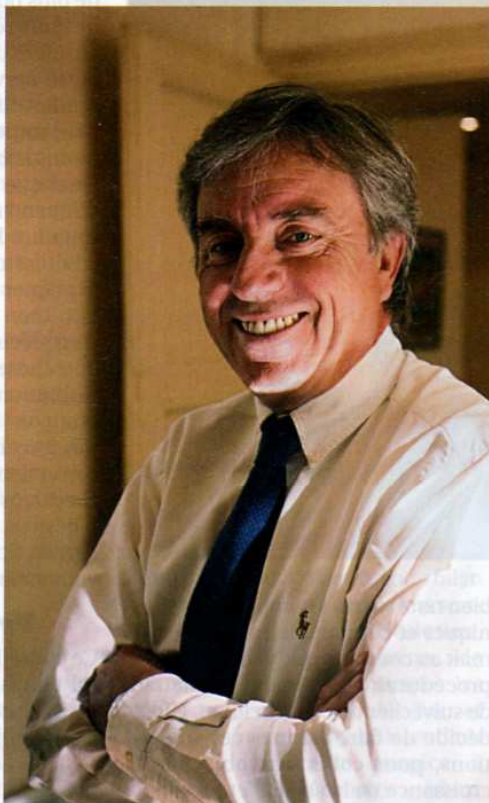
Une année dite « passable » ne signifie pas rogner sur vos prétentions d'évolution ou de plus-value de rémunération. « Si cela fait trois ans que vous occupez ce poste avec aisance, que vos missions ont augmenté, vous n'avez aucune raison de ne pas demander une reconnaissance salariale. Il ne faut jamais faire l'impasse sur l'évolution, qui est le fondement de l'entretien », rappelle François Enius. N'oubliez pas enfin qu'il laisse des traces écrites. Dans les grands groupes, cet historique sert de repères au DRH et à la direction générale pour pourvoir un poste en dernière minute, accorder le bénéfice d'une formation, voire trancher sur les augmentations salariales. ●

Lydie Colders

(*) Les personnes dont le patronyme n'est pas mentionné ont souhaité garder l'anonymat.

Comment aborder l'entretien professionnel

Instauré par l'Accord national interprofessionnel de décembre 2003 sur la formation, il s'agit d'un rendez-vous spécifique, non obligatoire, consacré à votre projet professionnel. Dans les faits, les deux entretiens se confondent souvent. Les conseils de Patrice Chassagne, directeur associé du cabinet conseil en formation CAA.



Quelles sont les spécificités de l'entretien professionnel par rapport à l'entretien d'évaluation ?

Tandis que l'entretien d'évaluation est axé sur l'appréciation des résultats par le manager, l'entretien professionnel est un espace d'écoute et d'expression où le salarié peut exprimer librement son projet d'évolution à moyen terme, dans le cadre des perspectives offertes par l'entreprise. Il peut s'agir de

changer de poste, de service, de renforcer ses compétences métier, voire de se réorienter selon les priorités de réorganisation de l'entreprise.

Comment bien s'y préparer ?

En amont, faites votre bilan. Quelles sont les activités que vous souhaiteriez développer, dans votre poste ou dans un autre ? Quelles sont vos valeurs par rapport au travail ? Quel niveau d'investissement personnel êtes-vous prêt à consentir ? Inspirez-vous des fiches de fonction et autres référentiels métiers si votre entreprise en dispose. Vous arriverez d'autant mieux à vendre votre projet si celui-ci correspond à ces enjeux.

Enfin, imaginez les moyens d'atteindre votre objectif, par une formation par exemple. Mieux vaut arriver en entretien avec quelques solutions à soumettre.

Dans les faits, ce volet professionnel est souvent inclus dans l'entretien d'évaluation. N'est-ce pas délicat pour le salarié de jongler entre performance et souhaits d'évolution ?

Il faut arriver à dissocier les deux exercices, ce qui n'est pas simple. Mais après tout, vous pouvez avoir atteint vos objectifs et aspirer à faire autre chose ! Même si vos résultats sont moyens une année, cela ne remet pas en cause la qualité de vos compétences et de votre implication dans la vie de l'entreprise. Insistez sur ces éléments, en cherchant à y associer votre manager. Il faut néanmoins avoir conscience que tout investissement de l'entreprise, en termes de formation ou d'accompagnement, a plus de chances d'être validé si vous cumulez les bons résultats. Ou si vous êtes reconnu pour votre qualité relationnelle, votre attitude positive vis-à-vis de la hiérarchie. ●

Post-scriptum : selon une récente étude de la Cegos (« Le climat et les relations sociales dans l'entreprise », octobre 2007), seules 58 % des entreprises sondées disposent d'un entretien d'évaluation. Le hic : quand il existe, la moitié des salariés le jugent inefficace pour aborder leur évolution.