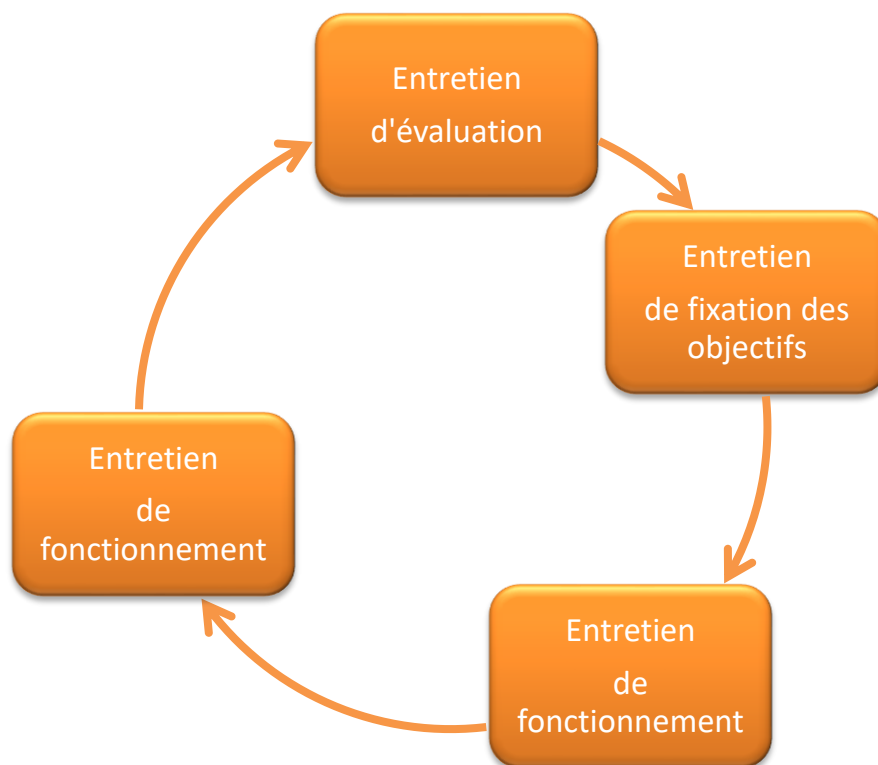


Techniques – Gestion des performances

Faire attention à la confusion conceptuelle



Un cycle complet d'entretiens avec des collaborateurs pourrait ressembler à ce schéma. Quelles sont les caractéristiques typiques de chacun de ces entretiens ?

- Un entretien d'évaluation porte sur le passé. Qu'avez-vous fait au cours de l'année précédente ? Avez-vous atteint les objectifs convenus ou non ? En réalité, il s'agit principalement d'une conversation à sens unique durant laquelle le manager exprime et explique son opinion (et demande bien entendu également une réponse).
- L'entretien de fixation des objectifs suit habituellement peu de temps après l'entretien d'évaluation. Les nouveaux objectifs pour la prochaine période sont fixés d'un commun accord.
- L'entretien de fonctionnement est un entretien de coaching, au cours duquel le manager valide la progression du collaborateur et l'aide à atteindre les objectifs. L'entretien se présente comme suit : « Comment allez-vous ?

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Comment puis-je vous aider ? » Il s'agit donc d'un réel échange. Si c'est bon, ne le faites pas une fois, mais plusieurs fois par an.

Remarques fréquentes

« Oui, mais j'ai déjà de nombreux d'entretien en face à face avec mes collaborateurs. »

Un entretien de fonctionnement n'est pas un entretien individuel ! Un entretien en face à face est souvent une réunion de travail pratique au cours de laquelle l'état d'avancement des projets récents ou les projets à venir sont examinés et que des accords opérationnels sont conclus. Il ne remplace donc pas du tout un entretien de fonctionnement !

« Nous faisons l'ensemble des entretiens dans un seul. »

Vous vous compliquez la tâche. Parce qu'il est très difficile d'endosser les rôles d'évaluateur et de coach durant un seul entretien. Et c'est encore plus difficile pour votre collaborateur d'y être ouvert...

« J'ai trop de collaborateurs pour pouvoir le faire, je n'ai pas le temps. »

Le développement de vos collaborateurs devrait être votre priorité absolue. Comment pourriez-vous faire autrement pour les aider à progresser, afin de pouvoir leur donner plus de responsabilités, et ainsi vous-même progresser et faire des choses plus intéressantes ?

Tenir un journal de bord

Une évaluation doit rester aussi objective et équilibrée que possible, et c'est tout un défi. En effet, nous ne sommes pas des ordinateurs qui enregistrent et scannent toutes les informations sans faille. Un journal de bord est donc une bonne idée.

Dans votre journal de bord, vous consignez des faits particuliers pour chaque collaborateur tout au long de l'année. Un carnet ou un fichier OneNote ou Excel peuvent vous aider. Les « faits particuliers » renvoient à ce qui s'est mal passé, mais également à ce qui s'est bien passé. Consigner quelque chose dans le journal de

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

bord ne signifie pas pour autant que vous ne devez plus en parler au moment de l'entretien. Il s'agit simplement d'un rappel afin de pouvoir dresser un bilan équitable à la fin de la période, qui se fonde sur des faits et non sur des impressions ou sur ce qui s'est passé par hasard au cours des six dernières semaines.

Préparation

En plus de remplir toutes sortes de documents, l'invitation à l'entretien fait également partie de la préparation. En effet, la façon dont vous convoquez votre collaborateur a un effet sur l'état d'esprit que vous créez autour de l'entretien. Par exemple, ne minimisez pas l'évaluation en disant « Nous devrions parler ». En effet, ce n'est pas motivant pour le collaborateur.

Pour vous convaincre, vous pouvez noter les avantages d'un tel entretien pour le collaborateur, pour vous-même et pour l'entreprise. Vous avez ainsi immédiatement un certain nombre d'arguments sous la main le cas échéant.

Ne reportez pas le rendez-vous : c'est un signe que d'autres choses sont plus importantes que votre collaborateur, et cela ne sera pas apprécié. Faites-en une priorité !

Commencez l'entretien en cadrant la situation.

Vous esquissez alors brièvement l'objectif de l'entretien et la manière dont vous voulez le développer. Dites de quoi vous voulez parler, comment vous voulez structurer l'entretien, qui parlera et quand, et dans quelle atmosphère vous voulez mener cet entretien (de manière constructive bien sûr). Demandez l'approbation du collaborateur. S'il est d'accord, il s'engage sur le déroulement proposé et vous pouvez le reprendre s'il ne s'y conforme pas (en s'éloignant ou en perdant son calme par exemple).

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

En d'autres termes, vous délimitez le terrain de jeu et fixez les règles, et vous veillez à leur respect plus tard durant l'entretien.

Choisissez vos batailles

Selon le système d'évaluation, il y a parfois jusqu'à 27 compétences à évaluer. Il est impossible d'aborder tous ces aspects qualitatifs en un seul entretien. Et ce n'est probablement pas très judicieux.

Choisissez donc les sujets dont vous voulez discuter : 3 à 4 compétences ou sujets sont une bonne ligne directrice et un grand défi en soi. Optez pour un équilibre entre les points positifs et les points de travail.

En choisissant vos priorités, vous apportez une structure à la conversation et vous montrez ainsi également ce qui est important. De plus, vous pouvez détailler chaque point à tout moment, afin que la conversation soit plus approfondie.

Déroulement de l'entretien

Commencez par les compétences positives, mais préparez-les bien où vous risquez d'avoir fini après une minute. Réfléchissez bien à la façon dont vous pouvez vraiment donner du poids à un point positif. Quelques conseils :

- 1. Donnez des exemples spécifiques de comportement (grâce au journal de bord).
- 2. Donnez les résultats (pour l'équipe, pour l'entreprise, pour le client, etc.).
- 3. Demandez au collaborateur comment il y est parvenu, faites-le parler.
- 4. Personnalisez vos commentaires (« C'est vraiment quelque chose pour vous »).
- 5. Demandez-lui comment il peut renforcer, valoriser, exploiter, transférer, etc., cette caractéristique.

Ne concluez pas un point positif par la phrase bateau « Et j'espère que vous continuerez ainsi. », parce qu'une telle déclaration peut traduire un manque de confiance et de croyance.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Une moins bonne nouvelle ?

C'est ce qui est le plus difficile à annoncer. Utilisez donc une structure qui vous aide à le dire de manière non-culpabilisante, mais cordiale.

Nous vous recommandons d'utiliser la méthode de communication non violente de Marshall Rosenberg :

- 1 Précisez les faits ou les observations de manière très neutre. Donc seulement ce que vous avez vu ou constaté, et non pas ce que vous pourriez en penser ou comment vous l'interpréteriez : seulement les faits. Votre journal de bord est à nouveau utile dans ce cas-ci.
- 2 Dites ce que ces faits suscitent comme sentiments : êtes-vous déçu, inquiet, peut-être même fâché ? Nommez un sentiment et pas une opinion. « J'ai l'impression que tu es démotivé », n'est, par exemple, pas un sentiment, mais une opinion qui sera en outre directement rejetée.
- 3 Nommez vos besoins. Qu'aimeriez-vous atteindre comme résultat final ? De quoi avez-vous besoin ?

De cette façon, vous avez clairement dit quelle est votre vision avec trois éléments venant de vous-même (je constate, je ressens, j'ai besoin). Si vous le faites bien, vous n'avez en fait rien dit d'incriminant à l'égard de l'autre personne et vous minimisez les risques de conflit.

Invitez maintenant l'autre à répondre et donnez-lui le temps de le faire. Continuez de questionner jusqu'à ce que vous connaissiez la véritable raison de la situation. Essayez de poser de bonnes questions, courtes mais puissantes, durant cette phase et laissez parler l'autre. Montrez de l'intérêt et de la curiosité.

Après, il est temps de prendre des décisions et de conclure des accords sur ce point d'action pour le futur. Ici aussi, il est important que le collaborateur présente ses propres suggestions. Si vous imposez les solutions vous-même, vous verrez que cela a moins de poids et que cela provoque plus de résistance.

Conclure

Au moment de terminer, répétez les accords conclus ensemble. Rendez-les très

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

concrets et « SMART ». Convenez également de la façon dont les accords seront suivis. Veillez à ce que cela ne soit pas sur base du bon vouloir, mais réellement contraignant.

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Vision – Gestion des performances

Il y a une bonne quinzaine d'années, j'ai lu le livre « Abolishing Performance Appraisals ». Les auteurs (Tom Coens et Mary Jenkins) fondent leurs propos audacieux sur deux objections. Un : cela ne peut jamais être objectif, et deux : aucun des collaborateurs ne s'y attend.

En dépit de ces arguments, nous constatons aujourd'hui que les entretiens d'évaluation retiennent davantage l'attention des entreprises. Les entretiens de fonctionnement sont également encouragés et les managers sont appelés à communiquer davantage et mieux avec leurs collaborateurs. Mais nous constatons également que les managers ont du mal avec cet entretien. Ce n'est pas toujours non plus un moment motivant pour le collaborateur, alors que c'est le but. Coens et Jenkins ont-ils donc quand même raison ?

Tous les managers n'ont pas forcément les compétences nécessaires pour y parvenir. Parfois, les systèmes d'encadrement sont lourds sur le plan administratif et les bonnes intentions de l'entretien disparaissent. Et qui voudrait partager de moins bonnes nouvelles si l'évaluation est négative ?

Nous pensons qu'il est important de bien soutenir les managers dans ce processus. Il est primordial de revenir à l'essentiel : un entretien d'homme à homme, que les deux personnes attendent avec impatience et dont elles reviennent le plus sereines possible. Les techniques d'entretien et le contact humain doivent passer avant le système. En même temps, il faut que l'évaluation soit juste et complète.

Nous allons donc surtout réapprendre à parler ensemble, d'homme à homme, correctement et dans le respect, mais également de manière professionnelle.

Member of the Cameleon Group