

Évaluation : mode d'emploi

Non, l'évaluation des performances n'est pas une torture, même si elle en a parfois les apparences. Voici de quoi rendre moins pénible ce rendez-vous annuel.

Qui apprécie l'entrevue annuelle d'évaluation ? Bien peu de gens. Moment attendu par quelques-uns, mais redouté par beaucoup, l'entrevue annuelle est souvent perçue comme une corvée ou comme un supplice ! « On y perd son temps, on y est mal à l'aise et en plus, on ne se dit jamais rien. » La plupart des gens appréhendent l'événement comme s'il s'agissait d'entendre un verdict sur une année d'effort. Pourtant, c'est l'occasion de mettre en perspective l'année qui se termine et de faire le point pour mieux planifier les mois qui viennent.

Toutefois, comme on doit passer par l'évaluation pour accéder à la bonification et à l'augmentation de salaire, on se laisse distraire par les calculs qui peuvent venir fausser l'échange. « Je dois être coté 2 pour avoir ma prime, je dois donc négocier. » C'est le piège à éviter. Faites donc de votre prochaine rencontre un réel moment d'échange afin de planifier l'année qui suivra. Voici quelques pistes de réflexions pour faire de votre prochaine entrevue d'évaluation un véritable outil de gestion de votre performance.

- On ne subit pas l'évaluation. Ce n'est pas un tribunal. Rappelez-vous que même votre supérieur sera évalué par son patron, et que lui aussi est anxieux à l'idée de se prêter à l'exercice avec vous. Exprimer une critique est aussi difficile que d'en faire l'objet.

- Les gestionnaires ne doivent pas attendre d'y être forcés par le calendrier de leur entreprise. Si on a quelque chose à souligner de bon ou de mauvais, on le fait au fur et à mesure. L'entrevue annuelle ne doit pas dégénérer en une énumération de mauvais coups ou d'exploits, elle doit en faire la synthèse pour décider des actions à entreprendre. Les meilleurs gestionnaires savent bien que le management se fait au quotidien et pas seulement en fonction d'une rencontre. De même, il ne tient qu'à l'employé de solliciter des rencontres régulières avec son supérieur.

- Les employés doivent se préparer à l'avance. On n'attend pas la

veille de la rencontre pour penser à ce dont on va discuter. Relisez votre description de poste, révisez les objectifs qui vous ont été fixés en début d'année. Faites un tableau de ce qui vous a été demandé et inscrivez-y vos réalisations et vos échecs. La mémoire nous fait souvent défaut. Prenez des notes pendant l'année. Quels ont été vos facteurs de réussite ou d'échec ? Quelles en sont les causes ? Quels événements ont eu un impact sur eux ? Plus vous serez préparé et documenté, mieux vous réagirez face à votre interlocuteur et éviterez les surprises. Vous rendrez la discussion bien plus intéressante en ayant sous la main des exemples, des chiffres et des faits. C'est aussi le moyen de structurer l'entrevue et de cerner les vrais enjeux.

- Choisissez le moment idéal dans la semaine ou dans la journée. Ne faites pas cette rencontre entre deux rendez-vous ni entre deux portes. Si vous décidez d'aller à l'extérieur du bureau, au restaurant par exemple, ne perdez pas de vue l'objectif et ne vous laissez pas distraire. Je vous conseille fortement d'en rester à la salle de réunion, vous pourrez toujours aller manger ensemble après.

- Ayez une attitude positive. Même si l'année a été mauvaise, vous devez rester confiant et apprendre de vos erreurs pour avoir une meilleure performance demain.

- Soyez à l'écoute. Sachez observer et laissez votre interlocuteur s'exprimer. Même si tout n'est pas agréable à entendre (ne me dites pas que vous ne vous y attendiez pas...), chacun a le droit d'exprimer son point de vue. Lorsqu'on est en désaccord, il est inutile de hausser le ton ou de couper la parole ; restez calme et prenez une bonne respiration. Vous pourrez « plaider » votre cause avec d'autant plus de force que votre supérieur sera allé jusqu'au bout de son explication.

- Prenez les devants. Cette réunion de travail doit se traduire par un plan d'action. Je parle ici d'actions concrètes en matière de formation, de nouveaux projets, d'évolution de vos activités, d'amélioration de vos conditions ou de vos réalisations. Une fois les objectifs fixés, vous devez repartir en connaissant la date de votre prochaine rencontre.

- Prenez des notes et rédigez un compte rendu. Même si un formulaire est souvent fourni par le service des ressources humaines, il y a toujours des choses qui se disent et ne s'écrivent pas. Pensez à rédiger quelques lignes : elles vous seront fort utiles pour mieux vous préparer la prochaine fois. +

* Présidente de Vénatus Conseil
(www.venatus.com)

