

## Tout apprendre des entretiens annuels d'évaluation

↳ La formation sur les entretiens annuels d'évaluation et de fixation d'objectifs, une occasion d'apprendre les techniques de base de la communication et du management

Marie-Pier Levesque \*  
Formatrice

Depuis 5 ans en liaison avec le nouveau système salarial, l'EPFL offre à son personnel d'encadrement ainsi qu'à ses employés une formation sur les entretiens annuels d'évaluation et de fixation d'objectifs. Cette formation a rencontré un franc succès auprès des participants qui l'ont suivie, tant pour son utilité (voir en encadré les objectifs de la formation) que parce qu'elle représente une occasion d'apprendre les techniques de base de la communication et du management, techniques réutilisables dans de nombreux contextes.

En fait il faut comprendre que l'entretien annuel d'évaluation et de fixation d'objectifs est une occasion de mettre en pratique ses compétences de communication et de management. En effet, lors de cet entretien, l'évaluateur devra savoir mettre son colla-

borateur à l'aise, partager avec lui un bilan constructif de l'année qui vient de s'écouler, écouter ses remarques et ses demandes et savoir y réagir, lui proposer de nouveaux objectifs stimulants pour l'année qui commence et en négocier les modalités de réalisation. De son côté, le collaborateur aura, lors de cet entretien, l'occasion d'entendre ce que son chef apprécie de sa contribution, d'exprimer ce qui va bien et ce qui va moins bien, voire même quelques critiques constructives à l'égard de son chef, de faire certaines demandes et de négocier les objectifs de l'année qui s'amorce.

On comprend bien que si l'entretien annuel constitue un moment important dans l'année du collaborateur et dans sa relation avec son chef, l'exercice peut aussi s'avérer délicat car on se retrouve dans une situation où les parties sont amenées à se juger, ce qui demande la maîtrise de certaines techniques, notamment celle de l'écoute et celle de la formulation de critiques

### Objectifs de la formation pour les évaluateurs (1 journée)

- Comprendre l'importance de l'entretien annuel d'évaluation, ses liens avec le MBO (Management par objectifs) et ses principaux enjeux
- S'approprier la procédure d'évaluation de l'EPFL et savoir utiliser le formulaire proposé
- Savoir préparer et mener un entretien d'évaluation annuel de manière constructive

### Objectifs de la formation pour les collaborateurs (1/2 journée)

- Comprendre l'importance de l'entretien annuel d'évaluation, son utilité pour le collaborateur, ses liens avec le MBO (Management par objectifs), ses différentes étapes et ses principaux enjeux
- Savoir se préparer aux entretiens

annuels (auto-évaluation de sa performance, identification d'objectifs à proposer, clarification de sa position par rapport à sa satisfaction et ses difficultés au travail)

- Savoir participer efficacement aux entretiens annuels de manière constructive (proposer et négocier des objectifs, participer et réagir à son évaluation et à la critique, communiquer son opinion de son travail et ses propositions d'amélioration)

**Note:** Les formations sur les entretiens annuels d'évaluation sont proposées en français et en anglais, tant pour les évaluateurs que pour les collaborateurs. Inscription sur:

→ <http://sfp.epfl.ch/>

constructives. En corollaire, un entretien bien réussi permet de communiquer un bon nombre d'éléments et de stimuler la motivation du collaborateur pour un nouveau terme. Il est donc un précieux outil de communication, de mobilisation et de management. ☺

\* Marie-Pier Levesque, Canadienne, est consultante en formation, coaching et développement organisationnel au Québec et en Europe. Elle a une formation en psychopédagogie, communication et management.